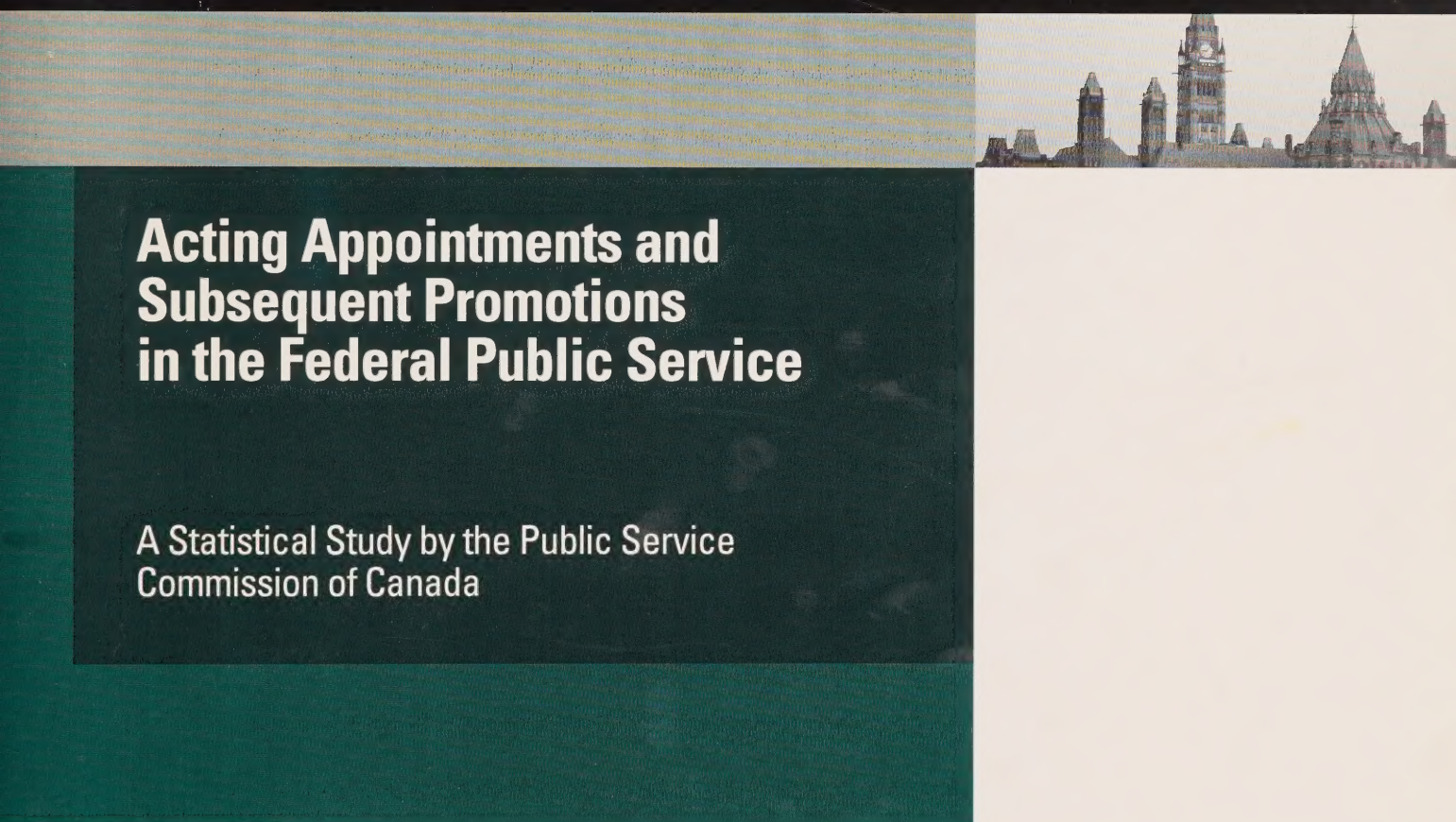




CA1

CS

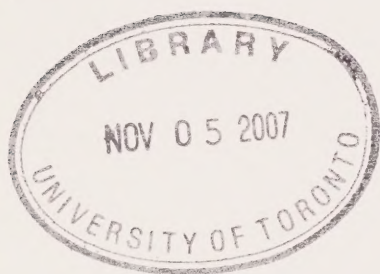
-2007A11



# Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service

A Statistical Study by the Public Service  
Commission of Canada

July 2007



Public Service Commission of Canada  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Canada



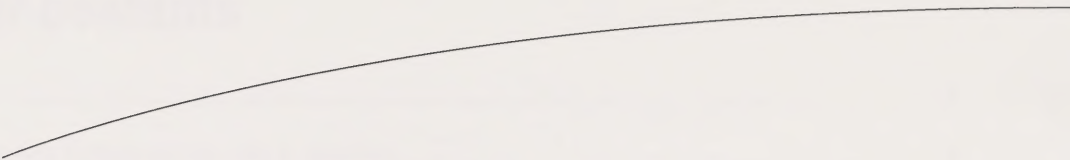
Information: 613-992-9562  
Facsimile: 613-992-9352

This Report is also available on our Web site at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Cat. No. SC3-120/2007  
ISBN 978-0-662-69900-2

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Public Service Commission of Canada, 2007





# **Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service**

A Statistical Study by the Public Service  
Commission of Canada

July 2007



Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115511586>



# Table of contents

Highlights .....	3
The Public Service Commission's role in staffing.....	4
Background .....	5
Data sources and methodology .....	5
Acting appointments .....	6
Institutional factors: job classifications and departments/agencies .....	6
Specifics of acting appointments .....	9
Employment equity, age and official languages .....	12
Duration and subsequent promotion .....	13
Timing and rate of subsequent promotion.....	16
Duration effect for selected job classifications .....	17
Executives (EX) .....	18
Administrative Services (AS) .....	18
Economics, Sociology and Statistics (ES) .....	18
Subsequent promotions – other effects .....	19
Executives (EX) .....	19
Administrative Services (AS) .....	20
Economics, Sociology and Statistics (ES) .....	21
Conclusion .....	22
Appendix 1: Acronyms.....	23
Appendix 2: Statistical tables .....	25
Study team .....	33

## List of figures

Figure 1: Positions Occupied on an Acting Basis in Group Population on March 31, 2004 .....	7
Figure 2: Positions Occupied on an Acting Basis on March 31, 2004 by Department.....	8
Figure 3: Duration of Acting Appointments, by Job Classification .....	14
Figure 4: Subsequent Promotion Rates, by Job Classification .....	16

## List of tables

Table 1: Positions Occupied on an Acting Basis, by Job Classification (March 31, 2004) .....	25
Table 2: Positions Occupied on an Acting Basis, by Department/Agency (March 31, 2004).....	26
Table 3: Specifics of Acting Appointments, by Job Classification (April 1, 2002 – March 31, 2004) .....	27
Table 4: Specifics of Acting Appointments, by Department/Agency (April 1, 2002 – March 31, 2004) .....	28
Table 5: Employment Equity Status, Age and Linguistic Profile, by Job Classification (March 31, 2004) .....	29
Table 6: Employment Equity Status, Age and Linguistic Profile, by Department/Agency (March 31, 2004).....	30
Table 7: Duration of Acting Appointments, by Job Classification and Department/Agency (April 1, 2002 – March 31, 2004) .....	31
Table 8: Summary - Effects on Subsequent Promotion Likelihood.....	32



## Highlights

This study examines issues concerning the fairness of public service appointments related to acting appointments. The *Public Service Employment Regulations* define an acting appointment as “temporarily perform[ing] the duties of another position, if the performance of those duties would have constituted a promotion had the employee been appointed to the position.”

Acting appointments provide managers with flexibility, enabling them to deal with short-term human resources needs such as maternity leave, illness, language training, maintaining operations while staffing a vacant position, etc. Acting appointments also offer developmental experience for employees and assist in determining their suitability for substantive promotion.

The objective of the study was to explore whether an acting appointment gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The study looked at the initial acting appointment of greater than four months, the duration of this appointment and the relationship to subsequent promotion.

The main conclusions of this study, which spanned the period from April 1, 2002 to March 31, 2004, were the following:

- In the public service as a whole, the rate of promotion within the first four months following the end of an acting appointment was estimated at 41.3%. The percentage over the same period for non-acting employees was about 6%.
- Sixty-three percent of promotions following an acting appointment took place almost immediately (less than a month) after the end of the acting appointment, a period short enough to indicate that the promotion decision was in progress (if not actually made) before the end of the acting appointment.
- Acting appointments ending in promotion lasted 15 months on average, about two months longer than acting appointments ending without promotion. This minor difference cannot be associated with human capital accumulation and/or on-the-job training or learning.
- The chance of promotion following an acting appointment depended primarily on job classifications. Also, there were significant differences within job classifications. For example, it was estimated that each additional four months of an acting appointment in the first level of an Executive (EX-1) position would increase the likelihood of promotion by 13.1%. This finding did not hold true for all levels within the EX classification. The increased likelihood of promotion associated with increased duration for acting Administrative Services (AS) and Economics, Sociology and Statistics (ES) appointments were estimated to be less than 5%.

- For members of employment equity designated groups other than women, the chance of obtaining an acting appointment was statistically significantly lower than for substantive public servants in general. However, a more in-depth analysis of the EX, AS and ES groups showed that once such persons were selected for an acting appointment, they had no distinct advantage or disadvantage in obtaining a subsequent promotion.
- Female employees, employees with French as their first official language and bilingual employees had a higher representation in acting positions than in non-acting positions. However, the analysis of the EX, AS and ES groups showed that gender, first official language and bilingualism played no systematic role in determining subsequent promotion outcomes.

Over the study period, one out of every ten term or indeterminate employees was in an acting position. The classifications with the greatest number of employees appointed to positions on an acting basis on March 31, 2004 were Administrative Services (3,542), Program Administration (2,495) and Clerical Support (1,322). The departments with the greatest number of employees appointed to positions on an acting basis were Human Resources and Social Development Canada (2,533), Public Works and Government Services Canada (1,397), Fisheries and Oceans Canada (1,129) and Correctional Service Canada (1,078).

## **The Public Service Commission's role in staffing**

The Public Service Commission (PSC) is an independent agency reporting to Parliament, mandated to safeguard the integrity of the public service staffing system and the political neutrality of the public service. In addition, the PSC recruits qualified Canadians from across the country. The PSC develops policies to ensure that appointments are made according to the principle of merit and respect the staffing values. The PSC conducts audits, studies and investigations to confirm the effectiveness of, and make improvements to, the staffing system.



## Background

The *Public Service Employment Act*'s core fundamental values of merit and non-partisanship are the cornerstones of appointments to and within the public service, resulting in a public service that is representative, able to serve the public with integrity and in the official language of their choice. As well, the guiding PSC appointment values of fairness, transparency, access and representativeness guide managerial decision-making in the appointment process. Fairness means that decisions are made objectively and free from personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons.

Acting appointments potentially raise concerns about fairness. According to human resources practitioners, an employee appointed on an acting basis for a long period of time has the opportunity to develop higher-level skills. The concern is that the employee may have an advantage when the position is permanently filled - an advantage not available to other candidates who did not have the same opportunity.

## Data sources and methodology

This study used the Job-Based Analytical Information System (JAIS) to analyze acting appointments in the federal public service during the period from April 1, 2002, to March 31, 2004.<sup>1</sup> We identified 33,720 employees in JAIS who were appointed on an acting basis for a period of greater than four months at some time during this period. Some acted more than once in the same position, or changed their substantive group and level and were appointed on an acting basis to other positions.<sup>2</sup> A total of 39,929 acting appointments occurred. The substantive classification<sup>3</sup> of each employee appointed on an acting basis within the reference period was traced back to March 1990 and forward to November 30, 2004.

The objective of the study was to determine whether an acting appointment gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The research methodology was divided into three components. First, we compared socio-demographic characteristics of acting and non-acting employees. Next, we examined the differences in the distribution of duration of acting appointments with and without promotion. Finally, we estimated the potential impact of duration of the acting appointment on the likelihood of subsequent promotion.

---

<sup>1</sup> Based on the "Acting Appointments and Subsequent Promotions in the Federal Public Service—A Statistical Study by the Public Service Commission of Canada – Technical Report", by Haldun Sarlan, Appointments Information and Analysis Directorate, November 2005. Copies are available on request.

<sup>2</sup> In this report, an acting appointment is defined as the cumulative duration of all acting appointments to a specific group and level. "Same position" in this document means "same group and level."

<sup>3</sup> The substantive classification refers to the classification of the employee prior to an acting appointment.

## Acting appointments

This section summarizes data to provide basic information on the use of acting appointments. Next, it presents measures relating to the career histories of acting appointees, experience gained at the substantive level or in the organization, mobility within classifications and organizations, etc. These measures are used later in the study, along with duration, as factors that might explain the subsequent promotion.

### Institutional factors: job classifications and departments/agencies

From April 2002 to March 2004, 14,765 positions were filled on an acting basis. Although the proportion of positions occupied on an acting basis remained stable across the public service at roughly one out of every 10 positions over the study period, there were significant differences across job classifications.

Figure 1 shows the number and the share of positions occupied on an acting basis within classifications on March 31, 2004. Public service-wide, the AS group accounted for 23.9% of all positions occupied on an acting basis; followed by the PM, CR and CS groups. The proportion of positions occupied on an acting basis was highest in the SO group, at 29.3%; next were the FS, AS, IS, PM and EX groups. The proportion of FS positions occupied on an acting basis has grown rapidly in recent years, from 0.7% of the FS population on March 31, 2000 to 19.2% on March 31, 2004. (Data for the years 2000, 2002 and 2004 can be found in Table 1 of Appendix 2.)

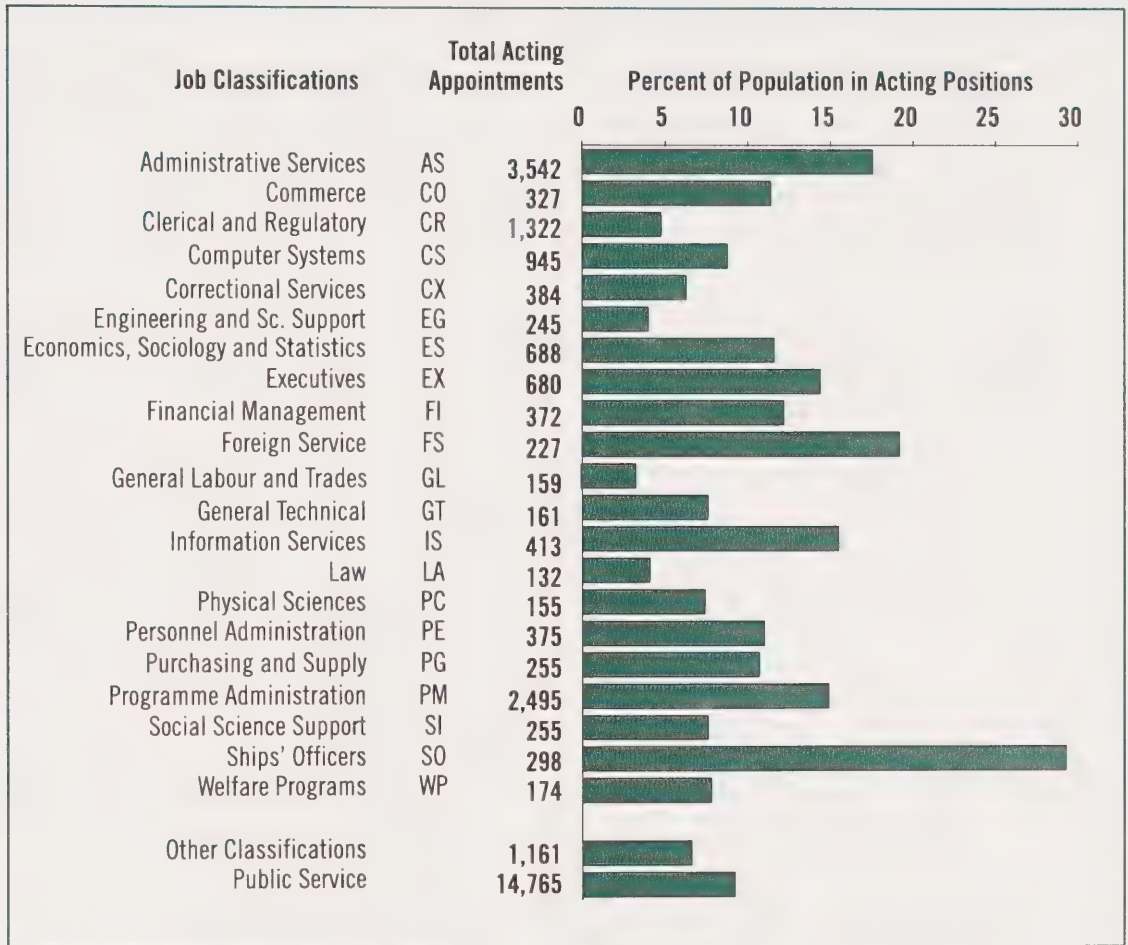
Some 61.2% of total acting appointments were within the same group as the employee's substantive group; employees whose substantive classifications were in the CR, AS, PM and ST<sup>4</sup> groups made up the majority of cross-group appointments. Two groups had proportionately fewer within-group acting appointments: WP and EX.

---

<sup>4</sup> ST is not included in Table 1 because there are few employees acting in Secretarial, Stenographic and Typing (ST) positions.



Figure 1: Positions Occupied on an Acting Basis  
on March 31, 2004 by Group

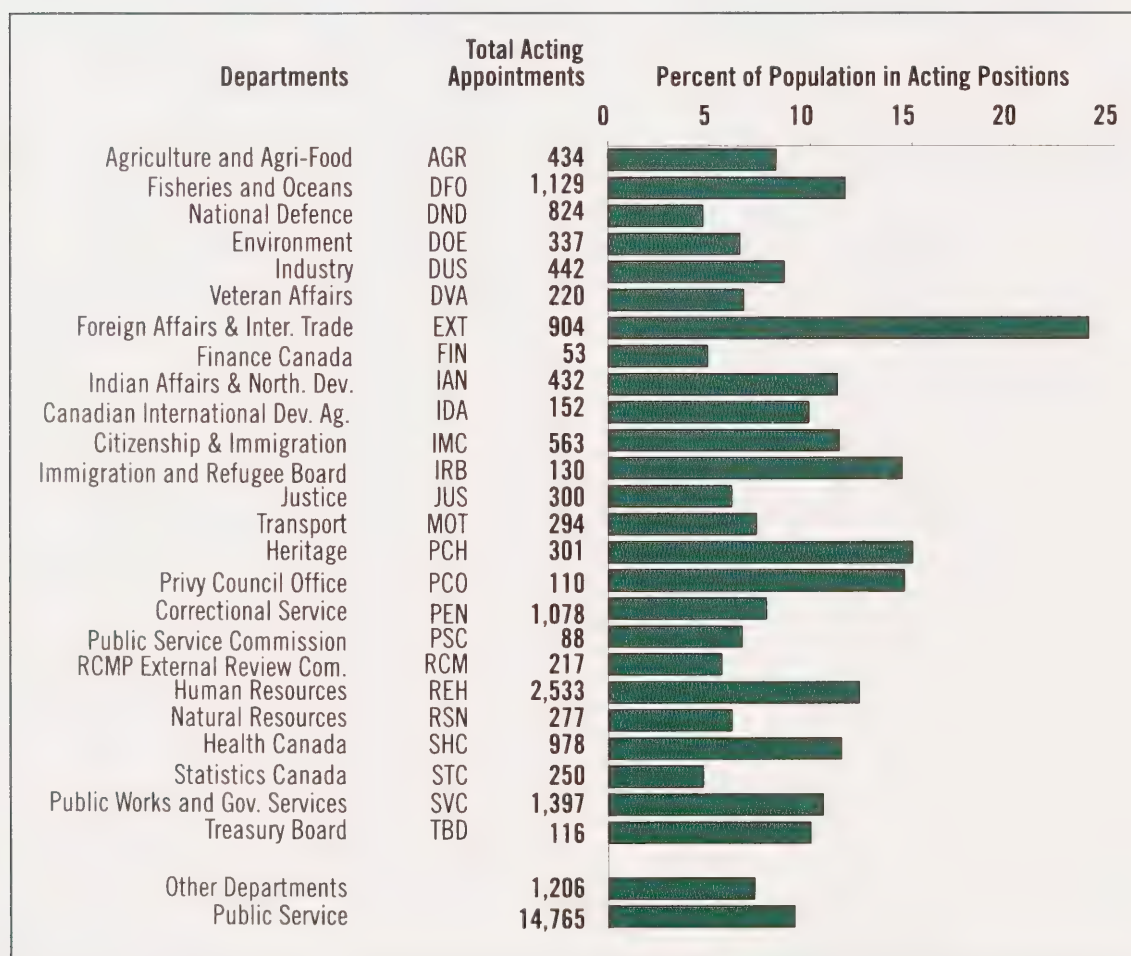


Source: JAIS

Figure 2 shows the number and share of positions occupied on an acting basis on March 31, 2004 within 25 federal departments/agencies, representing 91.8% of all such positions. As might be expected, organizations that predominately employed groups that had a high proportion of positions occupied on an acting basis, had themselves a high proportion of positions occupied on an acting basis.

For example, Foreign Affairs and International Trade Canada had an estimated 23.7% of its workforce occupying positions on an acting basis. However, 77.4% of these positions were concentrated within four groups: AS (26.4%), CS (20.6%), FS (17.5%) and EX (12.9%). With the exception of the CS group, in the public service as a whole, all of these groups made higher than average use of acting appointments.

**Figure 2: Positions Occupied on an Acting Basis  
on March 31, 2004 by Department**



Source: JAIS



## Specifics of acting appointments

### Employment history

The employment history of an employee appointed on an acting basis was summarized as the number of substantive job changes (into or within organizations subject to the *Public Service Employment Act*) during the individual's public service career before the start of the acting appointment.<sup>5</sup> Two types of job change were considered:

- a career move identified as a promotion; and
- a career move not involving a promotion, such as a lateral career move with or without a change in classification, or a downward move (demotion).

Both were expressed in terms of continuous service years.

As shown in Table 3 in Appendix 2, on average, employees appointed on an acting basis were promoted every 5.3 years public service-wide. Employees appointed on an acting basis in groups such as ES, FI, IS, LA and PE were promoted every 4.2 years or less, while employees appointed on an acting basis in CR, CX, EG, FS, GL, GT and SO groups were promoted every 6.8 years or more. Other groups fell between these values. For instance, employees appointed on an acting basis in the EX group were promoted every 5.8 years on average. These findings demonstrate that employees appointed on an acting basis in some groups had faster promotion tracks than others.

Non-promotional mobility varied among classifications as well. Public service-wide, employees appointed on an acting basis moved every three years on average. Employees appointed on an acting basis in AS, CR, CX, FI, GL, IS, LA, PE and WP positions changed their substantive positions after 2.9 years or less. Employees appointed on an acting basis in EG, EX and PG positions changed their substantive positions less frequently.

There were similar variations according to department/agency. As shown in Table 4 of Appendix 2, Industry Canada, Finance Canada, Indian Affairs and Northern Development Canada, the Privy Council Office and the Treasury Board Secretariat appointed employees on an acting basis who had a history of being promoted every 4.3 years or less. Fisheries and Oceans Canada, Veterans Affairs Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, the Canadian International Development Agency, the Immigration and Refugee Board, the Correctional Service of Canada, the Royal Canadian Mounted Police (public service employees) and Public Works and Government Services Canada appointed employees on an acting basis who had a history of being promoted every 5.8 years or more.

---

<sup>5</sup> Career mobility outside the public service is not captured in the longitudinal data.

## Experience at level and in organization

The amount of time the employee spent in their substantive job and the amount of time spent in the department/agency are shown in Table 3 (by classification) and Table 4 of Appendix 2 (by department) respectively. These measures are used as proxies for the experience and skills specific to the substantive level and the department/agency.

An average public service employee appointed on an acting basis was at his/her substantive level for 3.5 years and in his/her department for 5.6 years prior to obtaining an acting appointment. Employees appointed on an acting basis in the EG, EX, GL, GT, LA, PG and SO groups have worked, on average, at least four years or longer in their substantive positions. Appointees appointed on an acting basis in CX, ES and IS positions worked in their substantive positions 2.6 years or less. The amount of time an employee appointed on an acting basis spent within the organization was 4.5 years or less for the CR, CX, ES, FI, FS, IS and PE groups, but seven years or more for the EG, EX, GL, GT, PG, SI and SO groups.

Departments/agencies employing individuals in positions on an acting basis who had more experience within the organization were Fisheries and Oceans Canada, National Defence (public service employees), Veterans Affairs Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada and Statistics Canada. For example, an employee appointed on an acting basis in Statistics Canada averaged 7.8 years of service within the agency and 3.5 years at his or her substantive level. The Department of Fisheries and Oceans had a similar trend: the average employee appointed on an acting basis had 9.7 years of departmental service and 4.8 years of substantive job experience prior to the acting appointment. The Department of Canadian Heritage, the Privy Council Office and the Treasury Board Secretariat appointed employees on an acting basis with, on average, the fewest years of departmental/agency and substantive job experience.

## Mobility

Considering that acting appointments are made on the basis of short-term operational needs, there should be a relationship between acting appointments and mobility. A simple mobility ratio was calculated as the total number of departures and internal staffing actions over the period as a percentage of the average total number employed for each classification (group and level) in the data.

The results appear in Table 3 (by classification) and Table 4 of Appendix 2 (by department). The average public service-wide mobility rate was estimated to be 32.9%. In other words, on average, the possibility of an acting appointment in the short term and a permanent appointment later in the medium or long term was created for each position roughly every three years. The rates varied noticeably by job classification: the ES, GL, IS and PE groups had the highest



mobility rates—all over 40%; the CO, CS, CX, EG and PC groups had the lowest—all below 25%. Rates varied as well for departments/agencies, ranging from a low of 28.9% in the Correctional Service Canada to a high of 41.9% in Agriculture and Agri-Food Canada.

## Pay differential

A key factor in the study of acting appointments is the level of appointment above the employee's substantive level. It might be expected that a substantive EX-1 acting for an EX-3 is less likely to be promoted to this position than a substantive EX-2. The differential between substantive and acting pay for each possible cross-classification and within-classification acting situation was calculated. The results appear in Table 3 (by classification) and Table 4 of Appendix 2 (by department). The average pay differential for acting appointments was estimated at 16.2%, ranging from 11.0% in the GL group to 45.9% in the FS group. Other classifications with high pay differentials were LA (22.6%), CO (21.3%) and FI (20.5%). Other low pay differentials were found in the CR group (11.9%) and the SI group (13.2%). The pay differential for an acting appointment averaged to 17.6% in the EX group, 16.9% in the ES group and 15.6% in the AS group.

## Unionization rate

The collective bargaining status of employees as defined by the *Public Service Staff Relations Act* was used to determine the unionization level (Table 3 by classification and Table 4 by department in Appendix 2). Note that employees appointed on an acting basis are subject to the collective agreements pertaining to their acting classifications. This includes employees in positions designated essential and employees who did not have to pay union dues. A large majority of employees appointed on an acting basis (89.4%) fell under collective bargaining agreements. Differences between occupational groups were minimal; most of them were highly unionized. The exceptions were EX positions (only 16.3% of employees appointed on an acting basis were unionized), LA positions (10.3%) and PE positions (7.9%).

## Location

The last columns of Table 3 and Table 4 in Appendix 2 show the share of acting appointments in the National Capital Region (NCR). More than half of all acting appointments were made in the NCR. However, proportions vary by job classification and department/agency. Acting appointments in the AS, CS, ES, EX, IS, PG and SI groups were concentrated in the NCR, while acting appointments in CX, GL, SO and WP positions were located chiefly in other regions. Federal organizations with workforces located mainly in the NCR had a proportional number of their acting appointments in the NCR. Other organizations—such as Agriculture and Agri-Food Canada, National Defence (public service employees), Environment Canada, Citizenship and Immigration Canada, the Immigration and Refugee Board, Justice Canada, Transport Canada, Human Resources and Social Development Canada and Natural Resources Canada—had a higher proportion of their total acting appointments in the NCR than the proportion of their substantive workforce in the NCR. The only exception was Statistics Canada, which appointed significantly more employees on an acting basis in areas outside the NCR.

# Employment equity, age and official languages

The relationship between the duration of an acting appointment and the subsequent promotion should be analyzed in combination with the initial acting appointment. Accordingly, we start with the thematic question: Are acting appointments representative of the substantive population? If they are not, a systemic difference affects the initial selection of acting employees. To answer the question employment equity status, age, first official language (FOL) and bilingualism were considered.

## Employment equity

The four groups designated in the *Employment Equity Act* are women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities. Table 5 (by classifications) and Table 6 (by departments) of Appendix 2 show the proportion of designated group members appointed on an acting basis compared with their proportion in the substantive population on March 31, 2004. In female-dominated jobs (e.g. AS, CR and PE), acting appointments went mainly to female employees; in male-dominated jobs (e.g. SO and GL), they went mainly to male employees. Nonetheless, female employees had significantly higher representation in positions staffed on an acting basis than in the substantive population. The gap was particularly wide for positions in the ES, EX, IS and PM groups. In the public service as a whole, women held 59.8% of positions staffed on an acting basis but represented only 52.5% of the substantive population.

Other designated groups had statistically significantly lower representation in positions staffed on an acting basis than in the substantive population. Aboriginal people held 3.7% of all positions staffed on an acting basis, compared with 4.1% of substantive positions; members of visible minorities held 7.2% of positions staffed on an acting basis and 7.8% of substantive positions; persons with disabilities held 4.9% of positions staffed on an acting basis and 5.8% of substantive positions.

## Age

As noted in Table 5 of Appendix 2, the estimated average age of employees appointed on an acting basis was 40, compared with 45 for substantive incumbents. Employees appointed on an acting basis in EX positions had an estimated average age of 47, compared with 51 for substantive EX incumbents. Employees appointed on an acting basis were youngest in the FS and WP groups, with an average age of 33. Employees appointed on an acting basis in AS positions had an average age of 40, compared with 46 for substantive AS incumbents; employees appointed on an acting basis in ES positions had an average age of 37, compared with 40 for substantive ES employees.



## Official languages

Employees whose first official language was French had significantly higher representation in acting appointments than those whose first official language was English. In the public service as a whole, 37.6% of employees appointed on an acting basis had French as their first official language, compared with 30.6% of non-acting employees. Part of the reason for the disproportionate representation was that French first official language employees were more likely to be bilingual than English first official language employees, and bilingualism was an asset in obtaining an acting appointment. In the public service as a whole, an estimated 49.7% of all acting employees were bilingual, compared with only 38.3% of all non-acting employees.<sup>6</sup>

## Duration and subsequent promotion

The length of an acting appointment is typically known at the onset and depends on the short-term operational needs of the organization. The duration may be extended if circumstances warrant. What is unknown is the outcome of the acting appointment; the employee may return to his or her substantive position, or may be promoted. This raises a second thematic question: Is the duration of acting appointments ending in promotion identical to the duration of acting appointments ending without promotion?

To answer this question, we recompiled data to provide a measure of the duration and a measure of the termination status of appointments made on an acting basis. First, we identified the current classification of employees who had been appointed on an acting basis at any time in the study period. Next, we identified the start and end dates of acting appointments to the same group and level in or outside the study period, and we computed their cumulative duration. Third, up to 120 calendar days after the termination of an acting appointment, we checked the employees' substantive career paths for promotion. Acting appointments ending with a promotion to the same group and level were considered "subsequently promoted." They were considered "not promoted" in the case of other outcomes, such as a return to their substantive position, a demotion, a lateral move, a departure from the public service (e.g. retirement or resignation), or a promotion into another group and level.

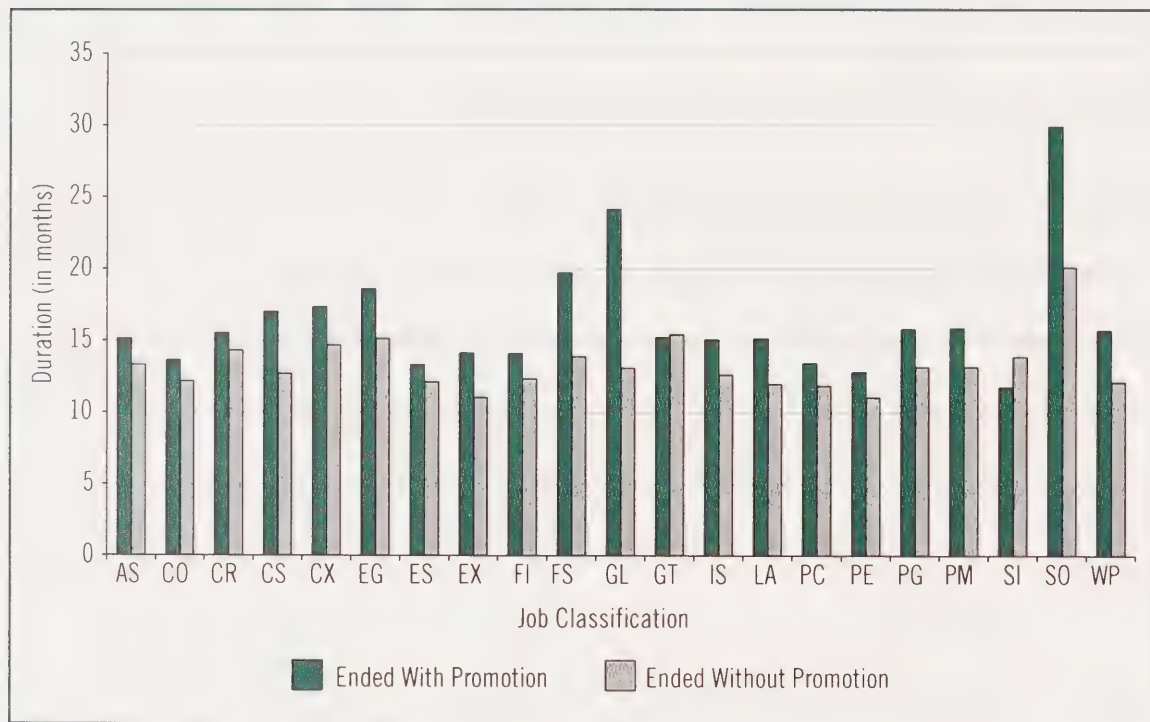
A statistical test was used to compare the duration of acting appointments ending with and without promotion. It tests the null hypothesis, that is, that there is no difference in duration between acting appointments ending with promotion and those ending without promotion; findings that reject the hypothesis would indicate that long acting appointments were more likely to end with promotion.

---

<sup>6</sup> A proxy for bilingualism was created by classifying all employees who occupied a bilingual imperative or non-imperative position and who met the language requirements of the position as bilingual, classifying Foreign Affairs and International Trade Canada rotational positions and similar bilingual positions as bilingual, and classifying reclassified bilingual positions as bilingual. Employees in language training were also considered to be bilingual.

On average, employees who were promoted had served in an acting capacity for just over 15 months, while those not promoted had served in an acting capacity for close to 13 months. As shown in Figure 3, in most cases, the duration of acting appointments ending in promotion was only a few months longer than that of acting appointments ending without promotion.

**Figure 3: Duration of Acting Appointments,  
by Job Classification**



Source: JAIS



Evidence was mixed at the level of individual organizations. As indicated in the right panel of Table 7 of Appendix 2, the duration of acting appointments ending with promotion and those ending without promotion were statistically the same for the employees of Industry Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, Finance Canada, the Canadian International Development Agency, the Immigration and Refugee Board, Justice Canada, the Department of Canadian Heritage, the Privy Council Office, the Public Service Commission, the Royal Canadian Mounted Police (public service employees), Natural Resources Canada, Statistics Canada and the Treasury Board Secretariat.

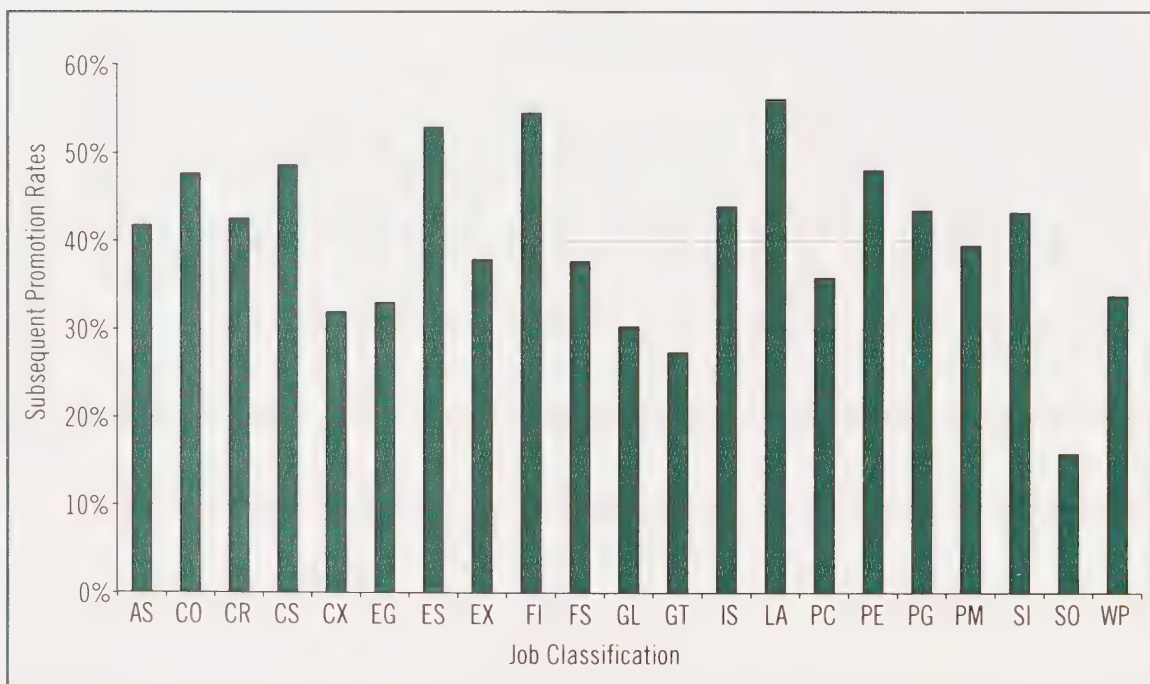
However, differences in duration were statistically significant for employees appointed on an acting basis in Agriculture and Agri-Food Canada, Fisheries and Oceans Canada, National Defence (public service employees), Environment Canada, Veterans Affairs Canada, Indian Affairs and Northern Development Canada, Citizenship and Immigration Canada, the Correctional Service of Canada, Human Resources and Social Development Canada, Health Canada and Public Works and Government Services Canada. These small though statistically significant differences between the duration of acting appointments ending with and without promotion suggest that other factors operating before the appointment phase may have contributed to the post-appointment outcomes.

## Timing and rate of subsequent promotion

Sixty-three percent of promotions following an acting appointment took place almost immediately (less than a month) after the end of the acting appointment, a period short enough to indicate that the promotion decision was in progress (if not actually made) before the end of the acting appointment.

The public service-wide rate of promotion following an acting appointment was estimated at 41.3%. As shown in Figure 4, the promotion rates varied from one classification to another. Subsequent promotion rates ranged from 15% in the SO group to over 50% in the ES, FI and LA groups. Of acting appointments to EX positions, 37.8% ended in promotion—nearly the same rate as for FS and PM positions.

Figure 4: Subsequent Promotion Rates,  
by Job Classification



Source: JAIS



### Key observations

- The promotion probability increased substantially when the employee began an acting appointment. The rate of promotion following an acting appointment was estimated at 41.3% public service-wide, dramatically above the comparable rate of promotion for non-acting employees (6% approximately).<sup>7</sup>
- Sixty-three percent of promotions following an acting appointment took place almost immediately (less than a month) after the end of the acting appointment, a period short enough to indicate that the promotion decision was in progress (if not actually made) before the end of the acting appointment.
- The average duration of acting appointments ending in promotion was only a few months longer than that of appointments ending without promotion. This minor difference cannot be associated with human capital accumulation and/or on-the-job training or learning.

## Duration effect for selected job classifications

The conclusions reached thus far about the significance of the differences between the duration of acting appointments ending with promotion and those ending without promotion are mixed. In certain job classifications, longer-lasting acting appointments may be associated with higher promotion rates; in others, the duration and subsequent promotion are not related.

Nevertheless, a duration effect was found in many classifications. This raises another question: How much does the duration of an acting appointment increase the probability of subsequent promotion? To provide an answer, a logistic regression model was used to estimate the promotion likelihood and the effects of employee and institution specific covariants. The model was based on classifications rather than departments, as most of the variation in the outcome of subsequent promotions was accounted for by the job classifications. For practical purposes, the model was estimated only for acting appointments to positions in Executive (EX), Administrative Services (AS) and Economics, Sociology and Statistics (ES) classifications.<sup>8</sup> A summary of the effects of each co-variant is provided in Table 8 of Appendix 2.

---

<sup>7</sup> This measure refers to promotions within a period of 120 days.

<sup>8</sup> Because the statistical tables supporting the analysis in this section are technical in nature, they have not been included in this report. They are included in the technical report which is available upon request.

## **Executives (EX)**

The duration effect was significant for acting appointments at the EX-1 level. However, the size was small: an additional four months in an acting capacity at the EX-1 level increased the probability of promotion by 13.1%. There was no indication that duration affected the likelihood of promotion to EX-2 positions. The evidence was somewhat ambiguous for EX-3 appointments. The model clearly rejected the duration effect for EX-4 appointments.

## **Administrative Services (AS)**

The duration of an acting AS appointment had little effect on the subsequent promotion probability. An additional four months of AS-1 acting experience increased the probability of promotion by up to 3.9%. The duration effect became insignificant for levels above AS-3.

## **Economics, Sociology and Statistics (ES)**

The duration of an acting ES appointment had no impact on the likelihood of subsequent promotion. An exception was seen at the ES-6 level, where the promotion probability increased marginally with duration.

Two conclusions can be drawn from these estimates:

- The high promotion probabilities were created at the onset, not during the acting appointment.
- The duration effect, where it exists, can vary for different levels of a particular job classification.



## Subsequent promotions – other effects

Besides the main duration effect, various factors were tested for their impact on the subsequent promotion. The results were as follows.

### Executives (EX)

- Departments/agencies had a weak effect on the subsequent promotion likelihood after an acting Executive (EX) appointment. Nonetheless, employees were more likely to be promoted in Justice Canada and less likely to be promoted in Public Works and Government Services Canada.
- The substantive classification of an acting employee had an impact on the likelihood of promotion after an acting EX appointment. The likelihood was lower for employees from ES and PC feeder groups, but higher for employees from PG feeder groups.
- While geographic location had little effect overall, an acting EX appointment outside Canada was less likely to result in a promotion. The promotion likelihood was somewhat higher for employees acting in EX positions in Quebec.
- A percentage point increase in the differential between acting and substantive pay reduced the likelihood of subsequent promotion by 5.6%. This suggests that the higher the acting EX position is above the substantive level, the less likely is the employee to be promoted.
- A key determinant of the probability of subsequent promotion was the average number of promotions during the public service career. For instance, an employee promoted every four years had a subsequent promotion probability 13.5% higher than someone promoted every five years.
- The employment time in the substantive, e.g. non-acting, position prior to the acting appointment had a positive effect on the promotion likelihood. In other words, the longer the employee was in the substantive level before the acting appointment, the more likely he or she was to be promoted. However, the length of time employed in the department/agency prior to the acting appointment had no impact on the subsequent promotion likelihood.
- Age played a significant role. Older employees had a higher chance of subsequent promotion.
- Female employees were more likely to be appointed to acting EX positions than their male colleagues but gender was not a significant determinant of subsequent promotion to EX positions. The gender effect in favour of female employees during the selection for an acting appointment subsequently disappeared. In effect, female employees had an advantage only at the selection stage for an acting appointment.

- There was nothing to suggest that members of employment equity designated groups were systematically disadvantaged in decisions on subsequent promotion to EX jobs. The findings showed that males with a disability had a better chance of being promoted.
- The first official language (English or French) of the employee had no impact on the likelihood of promotion. Bilingual employees had no significant advantage either.

## **Administrative Services (AS)**

- In organizations such as Public Works and Government Services Canada, Fisheries and Oceans Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada and Transport Canada, Administrative Service (AS) appointments made on an acting basis were less likely to result in subsequent promotion. In contrast, in organizations such as National Defence (public service employees), the Correctional Service of Canada and Human Resources and Social Development Canada, employees appointed on an acting basis in AS positions were more likely to be subsequently promoted.
- AS employees appointed on an acting basis from the ST group had a significantly higher likelihood of subsequent promotion.
- Geographic location matters. The subsequent promotion probability after being appointed on an acting basis as an AS was highest for employees in the National Capital Region.
- Subsequent promotion probability was not affected by the differential between acting and substantive pay, the turnover of the indeterminate AS population, the length of time employed at the substantive level or the length of time employed in the organization.
- Career history played a major role. Employees with a faster promotion pattern in the past were more likely to be subsequently promoted. However, this effect was not as strong as in the case of EX appointments.
- Age was an important factor. Older employees were more likely to be subsequently promoted. Women appointed on an acting basis had a 23.7% greater chance of subsequent promotion than men appointed on an acting basis.
- The gender effect was reversed in the case of members of other employment equity designated groups. Males who were members of visible minorities or were persons with disabilities had a greater chance of subsequent promotion than female members of those groups. No gender effect was seen for Aboriginal peoples.
- First official language and bilingualism were irrelevant to subsequent promotion probability following an AS appointment on an acting basis.



## Economics, Sociology and Statistics (ES)

- Institutional effects were strong but varied widely. In Foreign Affairs and International Trade Canada and the Canadian International Development Agency, the likelihood of subsequent promotion after an ES appointment on an acting basis was lower than in other organizations.
- ES employees appointed on an acting basis as ESs were more likely to be subsequently promoted. The PM group – the largest group cross-acting in ES positions – had no significant advantage in subsequent promotions.
- The geographic location of the ES acting appointment had no impact.
- The pay differential also had no impact. If all other factors remain constant, an employee appointed on an acting basis at two levels above their substantive position in an ES position had the same promotion potential as an employee appointed on an acting basis at one level above their substantive position.
- Higher turnover seemed to increase the subsequent promotion probability but the effect was weak.
- As with other groups, past promotions played a significant role but had a weaker effect on subsequent promotion than on subsequent promotion following an acting appointment in EX and AS positions. Career mobility not involving a promotion had no impact on the likelihood of subsequent promotion.
- Employment history – specifically, the length of time spent at the substantive level – increased the likelihood of subsequent promotion. However, the length of time spent in the organization had no impact on ES promotions subsequent to ES acting appointments.
- Whether or not the incumbent was a union member had no significant impact on subsequent promotion probability following an ES acting appointment.
- Age was an important factor in determining subsequent promotion probability. An employee who was one year older had a 17.9% higher chance of promotion following an ES acting appointment. However, the age effect was non-linear, diminishing progressively.
- Employment equity status, first official language and bilingualism were irrelevant to subsequent promotion probability following an ES acting appointment.

## Conclusion

The objective of the study was to explore whether an acting appointment gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The study looked at the initial acting appointment of greater than four months, the duration of this appointment and the relationship to subsequent promotions.

The rate of promotion following an acting appointment was estimated at 41.3% in the public service as a whole. This was dramatically higher than the comparable promotion rate for non-acting employees (approximately 6%). When they occurred, subsequent promotions took place almost immediately after the end of the acting appointment, within less than a month. This period is short enough to indicate that the promotion decision was in progress, if not actually made, before the end of the acting appointment.

A preliminary analysis was carried out to test the hypothesis that the duration of acting appointments ending in promotion was systematically longer than that of acting appointments ending without promotion. On average, the duration of acting appointments ending in promotion was 15 months—only two months longer than acting appointments ending without promotion.

A more in-depth analysis was carried out to test whether this increase in duration was sufficient to boost the promotion potential of an acting employee. Results indicate that, once the original appointment was made, duration increased the probability of promotion only marginally and unevenly at the various levels of job classification.



## Appendix 1: Acronyms

### Job Classifications

AS	Administrative Services	GL	General Labour and Trades
BI	Biological Sciences	GS	General Services
CO	Commerce	GT	General Technical
CR	Clerical and Regulatory	IS	Information Services
CS	Computer Systems Administration	LA	Law
CX	Correctional Services	MT	Meteorology
DA	Data Processing	PC	Physical Sciences Group
DD	Drafting and Illustration	PE	Personnel Administration
EG	Engineering and Scientific Support	PG	Purchasing and Supply
EL	Electronics	PM	Program Administration
EN	Engineering and Land Survey	SC	Ships' Crews
ES	Economics, Sociology and Statistics	SI	Social Science Support
EX	Executive Group	SO	Ships' Officers
FI	Financial Administration	ST	Secretarial, Stenographic and Typing
FS	Foreign Service	WP	Welfare Programs

## Departments/Agencies

AGR	Agriculture and Agri-Food Canada	MOT	Transport Canada
DFO	Fisheries and Oceans Canada	PCH	Canadian Heritage
DND	National Defence Canada (public service employees)	PCO	Privy Council Office
DOE	Environment Canada	PEN	Correctional Service Canada
DUS	Industry Canada	PSC	Public Service Commission
DVA	Veterans Affairs Canada	RCM	Royal Canadian Mounted Police (public service employees)
EXT	Foreign Affairs and International Trade Canada	REH	Human Resources and Social Development Canada
FIN	Finance Canada	RSN	Natural Resources Canada
IAN	Indian Affairs and Northern Development Canada	SHC	Health Canada
IDA	Canadian International Development Agency	STC	Statistics Canada
IMC	Citizenship and Immigration Canada	SVC	Public Works and Government Services Canada
IRB	Immigration and Refugee Board	TBD	Treasury Board Secretariat
JUS	Justice Canada		

## Other

EE	Employment equity	JAIS	Job-Based Analytical Information System
FOL	First official language	NCR	National Capital Region

## Appendix 2: Statistical tables

**Table 1 : Positions Occupied on an Acting Basis,  
by Job Classification (March 31, 2004)**

Job Classification	Acting Appointments in Group Population (%)			Total Acting Appointments 2004	Substantive Classification (2004)				
	2000	2002	2004		Within (%)	Major Cross-Classification (%)			
AS	22.6	21.7	17.6	3,542	45.3	37.5 (CR)	6.9 (ST)	2.8 (PM)	1.2 (WP)
CO	10.7	12.2	11.4	327	56.9	13.2 (PM)	7.3 (AS)	5.8 (ES)	3.7 (IS)
CR	7.7	6.8	4.8	1,322	91.0	3.2 (ST)	2.4 (GS)	1.4 (DA)	
CS	12.0	10.6	8.8	945	75.9	11.7 (EL)	5.4 (AS)	2.9 (CR)	1.0 (PM)
CX	7.4	9.0	6.3	384	98.4				
EG	3.7	5.0	4.0	245	62.4	22.5 (GL)	3.7 (AS)	3.3 (DD)	3.3 (GT)
ES	12.3	13.8	11.6	688	62.9	15.8 (PM)	5.2 (AS)	4.8 (CO)	2.7 (SI)
EX	9.9	13.1	14.4	680	27.9	15.4 (FS)	12.8 (ES)	9.1 (AS)	8.8 (PM)
FI	14.8	14.5	12.2	372	77.4	14.2 (CR)	5.7 (AS)	1.6 (PM)	
FS	0.7	4.6	19.2	227	54.2	25.1 (PM)	8.8 (CO)	2.6 (ES)	
GL	4.0	4.1	3.3	159	90.6	2.5 (CR)	2.5 (GS)		
GT	7.8	7.8	7.6	161	48.4	14.1 (CR)	9.9 (SO)	8.1 (GL)	3.7 (SC)
IS	16.9	16.7	15.5	413	69.5	9.4 (AS)	8.7 (CR)	7.3 (PM)	
LA	11.3	4.9	4.1	132	74.2	11.4 (PM)	4.5 (ES)	3.8 (CO)	3.0 (SI)
PC	6.7	6.9	7.4	155	67.1	10.4 (EG)	3.9 (AS)	3.2 (ES)	3.2 (BI)
PE	14.5	12.2	11.0	375	71.2	10.4 (AS)	9.6 (CR)	4.0 (PM)	
PG	14.3	14.6	10.7	255	65.1	23.9 (CR)	7.1 (AS)		
PM	17.9	17.9	14.9	2,495	51.3	31.9 (CR)	7.4 (AS)	4.2 (GT)	
SI	10.2	9.3	7.6	255	48.2	32.2 (CR)	7.5 (PM)	4.7 (AS)	
SO	22.2	34.3	29.3	298	71.8	27.5 (SC)			
WP	8.4	9.0	7.8	174	25.3	55.2 (CX)	8.1 (CR)	4.6 (AS)	
Other classifications	7.6	7.7	6.6	1,161	81.6	5.4 (CR)	1.6 (AS)	1.6 (PM)	
Public service	10.5	10.7	9.2	14,765	61.2	17.3 (CR)	3.7 (AS)	3.4 (PM)	2.1 (ST)



**Table 2: Positions Occupied on an Acting Basis,  
by Department/Agency (March 31, 2004)**

Department/ Agency	Acting Appointments in Population of Department/Agency (%)			Total Acting Appointments 2004	Major Acting Classifications as a Percentage of Total Appointments (2004)			
	2000	2002	2004					
AGR	7.5	7.1	8.3	434	25.3 (AS)	11.5 (CO)	9.9 (EX)	8.1 (ES)
DFO	12.8	14.3	11.7	1,129	26.3 (SO)	14.6 (AS)	14.1 (PM)	7.3 (SC)
DND	4.9	5.7	4.7	824	20.6 (AS)	15.7 (CR)	9.7 (CS)	8.9 (GL)
DOE	8.9	6.7	6.5	337	23.4 (AS)	14.5 (PC)	8.3 (ES)	7.1 (MT)
DUS	10.0	10.9	8.7	442	26.0 (CO)	19.2 (AS)	11.3 (PM)	7.7 (ES)
DVA	11.8	9.5	6.7	220	28.6 (CR)	22.7 (AS)	13.2 (PM)	
EXT	13.6	16.7	23.7	904	26.4 (AS)	20.6 (CS)	17.5 (FS)	12.9 (EX)
FIN	5.2	8.1	4.9	53	34.0 (AS)	17.0 (EX)	9.4 (LA)	
IAN	11.7	12.4	11.3	432	30.3 (AS)	25.5 (PM)	8.3 (SI)	7.6 (ES)
IDA	7.4	10.2	9.9	152	31.6 (AS)	17.1 (PM)	13.2 (EX)	
IMC	12.3	12.8	11.4	563	45.5 (PM)	10.7 (AS)	10.5 (FS)	10.1 (CR)
IRB	16.6	16.9	14.5	130	36.9 (PM)	20.0 (AS)	20.0 (CR)	
JUS	10.8	8.0	6.1	300	30.3 (LA)	21.3 (AS)	10.3 (PM)	
MOT	7.3	8.8	7.3	294	32.6 (AS)	9.9 (CS)	8.8 (PM)	
PCH	16.2	21.2	15.0	301	39.2 (PM)	32.2 (AS)	7.0 (CO)	4.6 (ES)
PCO	13.9	16.3	14.6	110	30.9 (AS)	18.2 (ES)	14.5 (EX)	
PEN	9.5	10.1	7.8	1,078	35.5 (CX)	18.3 (AS)	14.4 (WP)	9.7 (CR)
PSC	10.5	10.2	6.6	88	29.6 (PE)	25.0 (AS)		
RCM	6.2	5.7	5.6	217	43.3 (AS)	26.3 (CR)		
REH	15.9	14.9	12.4	2,533	43.1 (PM)	18.3 (AS)	15.2 (CR)	6.9 (CS)
RSN	6.3	7.0	6.1	277	24.6 (AS)	9.4 (ES)	8.7 (PC)	8.3 (EN)
SHC	13.5	14.4	11.5	978	25.1 (AS)	17.4 (ES)	10.5 (PM)	7.1 (CS)
STC	5.6	6.5	4.7	250	23.2 (SI)	20.4 (CR)	14.8 (ES)	11.6 (IS)
SVC	11.6	10.7	10.6	1,397	41.1 (AS)	8.2 (CS)	8.9 (PG)	7.6 (EG)
TBD	15.2	14.3	10.0	116	31.0 (AS)	26.7 (EX)	14.7 (ES)	11.2 (PE)
Other departments/ agencies	9.3	8.3	7.2	1,206	27.4 (PM)	20.9 (AS)	10.1 (CR)	6.8 (CO)
Public service	10.5	10.7	9.2	14,765	24.0 (AS)	16.9 (PM)	8.9 (CR)	6.4 (CS)

**Table 3: Specifics of Acting Appointments,  
by Job Classification (April 1, 2002 – March 31, 2004)**

Job Classification	Average Years of Continuous Service Prior to the Acting Appointment				Mobility Rate	Average Rate of Acting-Substantive Pay Differential	Unionization Rate	Ratio of Appointments in the NCR
	Per Promotion	Per Non-promotion Mobility	In Substantive Level	In Department/ Agency				
AS	5.0	2.7	3.2	5.8	0.380	0.156	0.935	0.702
CO	4.6	3.9	3.4	5.2	0.217	0.213	0.983	0.650
CR	7.0	2.0	2.8	3.5	0.361	0.119	0.992	0.360
CS	5.2	3.5	3.4	5.3	0.239	0.200	0.977	0.725
CX	14.9	2.8	2.5	4.5	0.231	0.187	0.946	0.000
EG	7.7	4.4	4.9	8.5	0.230	0.179	1.000	0.320
ES	3.2	3.2	2.6	4.0	0.424	0.169	0.936	0.921
EX	5.8	6.9	4.4	7.8	0.354	0.176	0.163	0.746
FI	4.1	2.7	3.1	4.2	0.319	0.205	0.967	0.663
FS	7.1	3.4	2.9	3.8	0.269	0.459	0.983	0.455
GL	8.3	2.6	5.0	8.3	0.460	0.110	1.000	0.069
GT	6.8	3.9	4.3	9.7	0.376	0.185	0.967	0.336
IS	4.2	2.9	2.3	3.6	0.439	0.171	0.954	0.746
LA	4.1	2.9	4.1	6.5	0.257	0.226	0.103	0.686
PC	5.6	3.6	3.6	5.6	0.248	0.174	0.996	0.549
PE	3.6	2.7	2.9	4.5	0.422	0.149	0.079	0.670
PG	6.0	5.7	4.0	7.1	0.252	0.173	0.978	0.774
PM	5.1	3.1	3.8	5.4	0.300	0.165	0.962	0.379
SI	4.6	3.4	3.6	7.1	0.270	0.132	0.987	0.818
SO	9.6	3.1	5.7	12.1	0.279	0.179	0.956	0.000
WP	4.5	2.6	3.0	6.1	0.267	0.196	0.957	0.017
Public service	5.3	3.0	3.5	5.6	0.329	0.162	0.894	0.546

**Table 4: Specifics of Acting Appointments,  
by Department/Agency (April 1, 2002 – March 31, 2004)**

Department/ Agency	Average Years of Continuous Service Prior to the Acting Appointment				Mobility Rate	Average Rate of Acting-Substantive Pay Differential	Unionization Rate	Ratio of Appointments in the NCR
	Per Promotion	Per Non-promotion Mobility	In Substantive Level	In Department/ Agency				
AGR	5.4	2.9	3.2	6.1	0.419	0.160	0.872	0.643
DFO	6.1	3.1	4.8	9.7	0.321	0.169	0.934	0.186
DND	5.7	3.1	4.1	8.4	0.300	0.155	0.939	0.439
DOE	4.9	3.7	3.5	6.3	0.306	0.153	0.928	0.561
DUS	4.3	3.3	3.3	3.8	0.312	0.168	0.893	0.827
DVA	7.2	2.9	3.8	7.5	0.343	0.164	0.924	0.050
EXT	6.5	3.5	3.8	7.5	0.320	0.209	0.889	0.694
FIN	3.4	4.2	2.7	6.3	0.368	0.155	0.747	0.994
IAN	4.2	3.2	2.8	6.1	0.350	0.164	0.897	0.536
IDA	5.8	3.3	3.7	6.7	0.360	0.151	0.830	0.984
IMC	5.4	3.1	3.2	3.8	0.321	0.165	0.923	0.412
IRB	5.8	2.5	3.5	4.3	0.328	0.152	0.873	0.330
JUS	4.5	2.4	3.0	4.6	0.320	0.166	0.650	0.661
MOT	5.0	3.6	3.5	7.1	0.331	0.160	0.841	0.677
PCH	5.0	2.2	2.5	3.2	0.347	0.165	0.910	0.892
PCO	3.6	2.5	2.2	3.4	0.366	0.147	0.787	0.996
PEN	7.3	2.7	3.3	6.1	0.289	0.176	0.909	0.111
PSC	5.1	2.6	3.2	5.2	0.353	0.145	0.681	0.825
RCM	6.2	2.8	3.7	6.8	0.359	0.154	0.943	0.534
REH	4.5	2.7	3.4	3.9	0.330	0.156	0.921	0.444
RSN	5.6	4.1	3.4	3.9	0.324	0.155	0.914	0.897
SHC	4.6	2.6	2.6	4.6	0.352	0.160	0.923	0.744
STC	5.2	3.6	3.5	7.8	0.332	0.138	0.983	0.877
SVC	6.1	3.8	3.9	5.0	0.314	0.163	0.915	0.743
TBD	4.2	2.5	2.3	2.4	0.379	0.141	0.018	0.993
Public service	5.3	3.0	3.5	5.6	0.329	0.162	0.894	0.546



**Table 5: Employment Equity Status, Age and Linguistic Profile, by Job Classification (March 31, 2004)**

Job Classification	Women (%)		Aboriginal Peoples (%)		Visible Minorities (%)		Persons With Disabilities (%)		Age		First Official Language French (%)		Bilingual (%)	
	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.
AS	77.7 <sup>a</sup>	74.3	4.2	4.0	5.2	5.4	5.4	5.9	40	46	50.5 <sup>a</sup>	43.2	67.4 <sup>a</sup>	61.1
CO	51.7 <sup>a</sup>	39.5	3.1	3.5	8.3	7.9	2.8 <sup>b</sup>	4.7	41	46	33.9	31.8	54.1	54.1
CR	81.0	82.5	3.8 <sup>b</sup>	5.4	11.0	9.3	6.3 <sup>b</sup>	8.1	39	45	36.3 <sup>a</sup>	31.3	31.3	30.0
CS	30.4	29.7	1.9	2.0	6.5 <sup>b</sup>	11.6	3.4 <sup>b</sup>	5.1	39	41	35.9 <sup>a</sup>	31.0	48.4 <sup>a</sup>	39.5
CX	22.4	24.3	8.9	9.8	5.2	5.1	2.9	3.9	35	39	45.3 <sup>a</sup>	26.9	22.9 <sup>a</sup>	11.2
EG	17.6 <sup>b</sup>	28.9	2.5	2.3	2.9 <sup>b</sup>	5.8	4.5	4.2	42	45	24.5 <sup>a</sup>	18.5	20.0 <sup>a</sup>	14.6
ES	55.1 <sup>a</sup>	45.2	3.3	2.2	9.0 <sup>b</sup>	13.7	4.4	4.5	37	40	24.9	23.0	57.8	57.4
EX	40.0 <sup>a</sup>	34.1	2.5	3.0	5.3	4.8	4.7	4.9	47	51	32.8 <sup>a</sup>	27.5	78.8 <sup>b</sup>	81.9
FI	57.8 <sup>a</sup>	50.5	1.3 <sup>b</sup>	2.9	17.2 <sup>a</sup>	13.1	3.0	4.7	37	42	46.0 <sup>a</sup>	39.8	57.0	53.5
FS	41.0	36.2	1.3	1.7	11.5	10.4	3.5	3.4	33	41	24.2	28.1	82.4	85.7
GL	2.5	4.5	2.5	3.2	0.0	2.2	4.4	5.3	43	48	31.4 <sup>a</sup>	23.0	8.8	6.7
GT	31.1	27.2	1.9 <sup>b</sup>	5.0	3.7	2.6	6.2	4.7	42	45	23.0	25.1	26.1	27.7
IS	78.0 <sup>a</sup>	66.8	2.4	3.1	5.8	6.3	5.1	5.2	35	41	38.3	38.8	67.3	70.0
LA	62.1 <sup>a</sup>	50.5	1.5	2.8	9.1	8.8	5.3	5.2	39	41	37.1	29.0	57.6 <sup>a</sup>	46.2
PC	47.1 <sup>a</sup>	37.0	3.2	2.2	7.1	9.7	3.2	2.9	37	42	22.6	21.3	36.8 <sup>a</sup>	29.2
PE	76.8	73.6	5.3	4.7	8.3	9.0	8.5	10.0	43	47	47.5	44.6	70.7	68.9
PG	62.8 <sup>a</sup>	51.1	3.5	3.2	3.9 <sup>b</sup>	7.3	6.3	6.4	43	47	40.0 <sup>a</sup>	30.4	49.4	44.1
PM	71.3 <sup>a</sup>	63.5	5.1 <sup>b</sup>	6.3	8.3 <sup>a</sup>	7.1	5.3 <sup>b</sup>	7.1	40	46	32.1 <sup>a</sup>	28.8	40.1 <sup>a</sup>	35.4
SI	66.3	63.0	3.9	4.0	5.9	7.4	4.3	6.2	39	44	40.0 <sup>a</sup>	33.2	53.3 <sup>a</sup>	46.6
SO	4.7 <sup>b</sup>	7.9	1.3 <sup>b</sup>	2.7	1.3	1.1	3.0	1.7	40	45	28.2 <sup>a</sup>	17.1	5.4 <sup>b</sup>	8.2
WP	57.5	53.3	6.3	7.1	8.1	5.3	2.3 <sup>b</sup>	7.0	33	44	26.4	26.9	21.8	20.4
Public service	59.8 <sup>a</sup>	52.5	3.7 <sup>b</sup>	4.1	7.2 <sup>b</sup>	7.8	4.9 <sup>b</sup>	5.8	40	45	37.6 <sup>a</sup>	30.6	49.7 <sup>a</sup>	38.3

Notes: <sup>a</sup> The estimated proportion is above the resources available in the particular classification, significant at 95%.

<sup>b</sup> The estimated proportion is below the resources available in the particular classification, significant at 95%.

**Table 6: Employment Equity Status, Age and Linguistic Profile,  
by Department/Agency (March 31, 2004)**

Department/ Agency	Women (%)		Aboriginal Peoples %		Visible Minorities (%)		Persons With Disabilities (%)		Age		First Official Language French (%)		Bilingual (%)	
	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.	Act.	Sub.
AGR	62.4 <sup>a</sup>	46.2	2.3	2.7	4.6 <sup>b</sup>	8.3	4.2	4.3	41	45	26.3	21.1	48.4 <sup>a</sup>	27.5
DFO	27.8 <sup>b</sup>	30.7	2.7	3.2	4.3	3.6	4.8	4.5	41	46	23.3	21.1	18.6	20.4
DND	45.0 <sup>a</sup>	37.8	1.5	2.3	4.6	5.1	5.6	5.6	43	47	27.3 <sup>a</sup>	22.0	32.5	24.1
DOE	57.3 <sup>a</sup>	40.5	1.8	2.4	5.9 <sup>b</sup>	10.0	5.6	4.5	38	44	40.4 <sup>a</sup>	27.8	59.6 <sup>a</sup>	38.3
DUS	57.7 <sup>a</sup>	49.7	1.8	2.5	7.5 <sup>b</sup>	10.2	4.3	5.2	40	44	41.9	37.8	65.4 <sup>a</sup>	57.0
DVA	81.3 <sup>a</sup>	69.1	1.4 <sup>b</sup>	3.1	6.4	7.5	8.2	8.2	41	46	31.8	37.8	39.1	45.3
EXT	46.9	49.9	2.2	2.4	6.4 <sup>b</sup>	8.3	3.6	4.5	42	46	32.0	31.6	74.8 <sup>a</sup>	68.3
FIN	60.4	49.6	1.9	1.2	3.8 <sup>b</sup>	10.0	7.6	4.1	41	41	56.6 <sup>a</sup>	38.2	71.7	66.0
IAN	69.9 <sup>a</sup>	61.6	26.4 <sup>b</sup>	31.9	7.2	5.4	4.9	6.5	39	44	27.1 <sup>a</sup>	21.4	38.9 <sup>a</sup>	31.9
IDA	64.5	60.8	2.0	2.7	7.9	9.1	6.6	3.8	41	47	55.9	56.6	88.2	87.3
IMC	67.0	63.9	1.6	2.3	12.3	14.5	5.5	5.4	40	43	35.5 <sup>a</sup>	26.4	55.8 <sup>a</sup>	43.4
IRB	67.7	66.5	1.5	2.6	26.1	20.2	3.8	5.1	38	45	36.1	36.1	49.2	48.1
JUS	71.7 <sup>a</sup>	64.5	2.3	3.4	6.0 <sup>b</sup>	9.6	4.3	5.3	38	41	38.7 <sup>a</sup>	30.7	60.0 <sup>a</sup>	44.2
MOT	56.1 <sup>a</sup>	39.8	2.4	2.5	8.8	7.9	4.1	4.5	41	47	30.3	25.9	51.4 <sup>a</sup>	40.5
PCH	74.8 <sup>a</sup>	66.2	4.0	4.0	8.0	8.6	3.7	5.1	39	43	59.5	54.8	89.4 <sup>a</sup>	83.2
PCO	61.8	56.9	3.6	3.9	10.0	6.9	4.6	4.2	36	43	60.0 <sup>a</sup>	50.5	86.4	80.0
PEN	47.0 <sup>a</sup>	41.9	6.1	6.9	5.2	4.8	3.3 <sup>b</sup>	5.1	38	43	40.8 <sup>a</sup>	28.8	28.5 <sup>a</sup>	17.8
PSC	71.6	66.6	2.3	3.0	14.8	11.6	10.2	7.0	41	46	68.2	61.6	89.8 <sup>a</sup>	83.1
RCM	75.6	81.1	2.3 <sup>b</sup>	5.9	7.4	7.5	5.1	7.3	41	45	34.6 <sup>a</sup>	20.3	46.1 <sup>a</sup>	26.0
REH	73.6 <sup>a</sup>	69.4	3.4	3.6	7.8	8.1	5.9 <sup>b</sup>	8.2	40	46	37.0 <sup>a</sup>	32.2	43.0 <sup>a</sup>	29.5
RSN	52.4 <sup>a</sup>	37.7	2.5	2.4	8.7	9.0	5.4	4.4	42	46	35.4 <sup>a</sup>	28.4	56.7 <sup>a</sup>	36.3
SHC	69.1	66.2	4.9 <sup>b</sup>	6.9	10.9	12.2	5.0	5.0	40	43	28.5 <sup>a</sup>	22.5	49.5 <sup>a</sup>	38.1
STC	57.6 <sup>a</sup>	50.7	0.8 <sup>b</sup>	2.2	8.4	11.1	2.8 <sup>b</sup>	6.7	40	44	48.0 <sup>a</sup>	39.7	60.8	58.1
SVC	56.1 <sup>a</sup>	50.6	2.2	2.4	6.1 <sup>a</sup>	7.9	3.9 <sup>a</sup>	5.9	41	47	52.0 <sup>a</sup>	42.2	61.2 <sup>a</sup>	49.7
TBD	70.7 <sup>a</sup>	59.1	0.9	2.5	8.6	9.8	6.9	9.4	42	46	50.9 <sup>a</sup>	36.3	87.9 <sup>a</sup>	77.4
Public service	59.8 <sup>a</sup>	52.5	3.7 <sup>b</sup>	4.1	7.2 <sup>b</sup>	7.8	4.9 <sup>b</sup>	5.8	40	45	37.6 <sup>a</sup>	30.6	49.7	38.3

Notes: <sup>a</sup> The estimated proportion is above the resources available in the particular classification, significant at 95%.

<sup>b</sup> The estimated proportion is below the resources available in the particular classification, significant at 95%.

**Table 7: Duration of Acting Appointments, by Job Classification and Department/Agency (April 1, 2002 – March 31, 2004)**

Job Classification					Department/Agency				
	Number of Observations	Subsequent Promotion Rate	Average Duration (months)			Number of Observations	Subsequent Promotion Rate	Average Duration (months)	
			Promoted	Not Promoted				Promoted	Not Promoted
AS <sup>1</sup>	6,939	0.417	15.1	13.3	AGR <sup>1</sup>	837	0.358	13.6	11.1
CO <sup>2</sup>	597	0.476	13.6	12.1	DFO <sup>1</sup>	2,043	0.271	18.3	15.4
CR <sup>2</sup>	3,192	0.425	15.5	14.3	DND <sup>1</sup>	1,897	0.434	15.6	11.9
CS <sup>1</sup>	1,789	0.486	17.0	12.7	DOE <sup>1</sup>	684	0.450	14.2	11.6
CX	671	0.319	17.3	14.7	DUS	1,091	0.509	13.6	12.3
EG <sup>1</sup>	434	0.330	18.6	15.1	DVA <sup>1</sup>	497	0.356	20.5	15.0
ES	1,319	0.528	13.3	12.1	EXT	1,082	0.360	18.7	21.2
EX <sup>1</sup>	1,221	0.378	14.1	11.0	FIN	154	0.403	13.6	12.5
FI <sup>1</sup>	766	0.544	14.1	12.3	IAN <sup>1</sup>	885	0.419	15.0	11.8
FS <sup>1</sup>	178	0.376	19.7	13.9	IDA	247	0.494	13.0	12.5
GL <sup>1</sup>	304	0.303	24.1	13.1	IMC <sup>1</sup>	1,204	0.437	13.4	10.9
GT	271	0.273	15.2	15.4	IRB	267	0.367	12.9	13.6
IS <sup>1</sup>	827	0.439	15.1	12.6	JUS	687	0.330	14.0	13.2
LA <sup>2</sup>	223	0.561	15.1	12.0	MOT <sup>2</sup>	581	0.341	12.8	11.4
PC	246	0.358	13.4	11.8	PCH	641	0.445	16.6	14.7
PE <sup>1</sup>	773	0.480	12.8	11.0	PCO	230	0.548	12.5	12.0
PG <sup>1</sup>	509	0.434	15.8	13.1	PEN <sup>1</sup>	2,175	0.351	17.5	12.8
PM <sup>1</sup>	4,522	0.394	15.8	13.1	PSC	263	0.426	12.6	11.6
SI	556	0.432	11.8	13.9	RCM	476	0.448	12.5	12.2
SO <sup>1</sup>	455	0.158	29.9	20.1	REH <sup>1</sup>	4,889	0.448	16.7	14.8
WP <sup>1</sup>	347	0.337	15.7	12.1	RSN	533	0.467	15.6	12.8
					SHC <sup>1</sup>	2,149	0.417	14.2	11.9
					STC	699	0.451	13.7	13.7
					SVC <sup>1</sup>	2,201	0.393	16.8	14.7
					TBD	281	0.580	13.6	12.2
Public service <sup>1</sup>	28,480	0.413	15.0	13.0	Public service <sup>1</sup>	28,480	0.413	15.0	13.0

Notes: <sup>1</sup> Significance 99%.

<sup>2</sup> Significance 95%.



**Table 8: Summary - Effects on Subsequent Promotion Likelihood**

Effects	Acting Classification		
	EX	AS	ES
Duration of acting appointment	Weak	Weak	None
Time prior to the acting appointment			
in the substantive level	Positive	None	Positive
in the department	None	None	None
Departments	No	Yes	Yes
Substantive classifications of appointee	Yes	Yes	Yes
Geographical location	No	Yes	No
Mobility rate (in acting classifications)			
(90% significance level)	Positive	None	Positive
Collective bargaining (acting classifications)	None	None	None
Acting pay differential (acting vs. substantive)	Negative	None	None
Career history of appointee			
Non-promotion mobility	None	Negative	None
Promotion	Positive	Positive	Positive
Age	Positive	Positive	Positive
Employment equity			
Aboriginal person (women)	None	None	None
Aboriginal person (men)	None	None	None
Visible minority (women)	None	None	None
Visible minority (men)	None	Positive	None
Person with disability (women)	None	None	None
Person with disability (men)	Positive	Positive	None
Women vs. men	None	Positive	None
First official language (FOL) French vs. English	None	None	None
FOL English and bilingual	None	None	None
FOL French and bilingual	None	None	None

Note: 95% significance level unless otherwise indicated.

## Study team

Vice-President, Audit, Evaluation and Studies Branch:  
Mary Clennett

Manager, Analysis Division:  
Kent Sproul

Study Author:  
Haldun Sarlan







## Équipe de l'étude

Vice-présidente, Direction générale de la vérification,  
de l'évaluation et des études :  
Mary Clennett

Gestionnaire, Division de l'analyse :  
Kent Sproul

Auteur de l'étude :  
Haldun Sarlan

Tableau 8 : Sommaire – Effets sur la probabilité d'une promotion subséquente

Effets	EX	AS	ES
Classification du poste intermédiaire			

Durée de la nomination intermédiaire	Faible	Faible	Néant
Période précédant la nomination intermédiaire	Positif	Néant	Positif
dans le poste d'attache		Néant	Néant
dans le ministère			
Ministères	Non	Oui	Oui
Classification du poste d'attache de la personne nommée	Oui	Oui	Oui
Secteur géographique	Non	Oui	Non
Taux de mobilité (dans la classification du poste intermédiaire)	(Niveau de signification de 90 %)	Néant	Positif
Négociation collective (classification du poste intermédiaire)	Néant	Néant	Néant
Écart de la rémunération d'interim par rapport à celle du poste d'attache	Néatif	Néant	Néant
Antécédents professionnels de la personne nommée			
Mobilité sans promotion	Néant	Néatif	Néant
Promotion	Positif	Positif	Positif
Âge	Positif	Positif	Positif
Équité en matière d'emploi	Néant	Néant	Néant
Autochtones (femmes)	Néant	Néant	Néant
Autochtones (hommes)	Néant	Néant	Néant
Minorités visibles (femmes)	Néant	Néant	Néant
Minorités visibles (hommes)	Néant	Positif	Néant
Personnes handicapées (femmes)	Néant	Néant	Néant
Personnes handicapées (hommes)	Positif	Positif	Néant
Femmes par rapport aux hommes	Néant	Positif	Néant
Première langue officielle (PLO) français par rapport à l'anglais	Néant	Néant	Néant
PLO anglais et bilingue		Néant	Néant
PLO français et bilingue		Néant	Néant

Note : Niveau de signification de 95 %, sauf indication contraire.





**Tableau 6 : Situation de l'équité en matière d'emploi, âge et profil linguistique selon le ministère/l'organisme au 31 mars 2004**

Ministère/ organisme	Femmes (%)	Autochtones (%)	Minorités visibles (%)	Personnes handicapées (%)	Age	Première langue officielle, français (%)	Bilingue (%)
	Int.	Int.	Int.	Int.	Int.	Int.	Int.

AGR	62,4 <sup>a</sup>	46,2	2,3	4,6 <sup>b</sup>	8,3	4,2	4,3	41	45	26,3 <sup>a</sup>	21,1	48,4 <sup>a</sup>	27,5
DFO	27,8 <sup>a</sup>	30,7	2,7	3,2	4,3	3,6	4,8	41	46	23,3	21,1	18,6	20,4
DND	45,0 <sup>a</sup>	37,8	1,5	2,3	4,6	5,1	5,6	43	47	27,3 <sup>a</sup>	22,0	32,5	24,1
DOE	57,3 <sup>a</sup>	40,5	1,8	2,4	5,9 <sup>a</sup>	10,0	5,6	38	44	40,4 <sup>a</sup>	27,8	59,6 <sup>a</sup>	38,3
DUS	57,7 <sup>a</sup>	49,7	1,8	2,5	7,5 <sup>a</sup>	10,2	4,3	40	44	41,9	37,8	65,4 <sup>a</sup>	57,0
DVA	81,3 <sup>a</sup>	69,1	1,4 <sup>b</sup>	3,1	6,4	7,5	8,2	41	46	31,8	37,8	39,1	45,3
EXT	46,9	49,9	2,2	2,4	6,4	8,3	3,6	42	46	32,0	31,6	74,8 <sup>a</sup>	68,3
FIN	60,4	49,6	1,9	1,2	3,8 <sup>a</sup>	10,0	7,6	41	41	56,6 <sup>a</sup>	38,2	71,7	66,0
IAN	69,9 <sup>a</sup>	61,6	26,4 <sup>b</sup>	31,9	7,2	5,4	4,9	39	44	27,1 <sup>a</sup>	21,4	38,9 <sup>a</sup>	31,9
IDA	64,5	60,8	2,0	2,7	7,9	9,1	6,6	41	47	55,9	56,6	88,2	87,3
IMC	67,0	63,9	1,6	2,3	12,3	14,5	5,5	40	43	35,5 <sup>a</sup>	26,4	65,8 <sup>a</sup>	43,4
IRB	67,7	66,5	1,5	2,6	26,1	20,2	3,8	38	46	36,1	36,1	49,2	46,1
JUS	71,7 <sup>a</sup>	64,5	2,3	3,4	6,0 <sup>a</sup>	9,6	4,3	38	41	38,7 <sup>a</sup>	30,7	60,0 <sup>a</sup>	44,2
MOT	56,1 <sup>a</sup>	39,8	2,4	2,5	8,8	7,9	4,1	41	47	30,3	25,9	51,4 <sup>a</sup>	40,5
PCH	74,8 <sup>a</sup>	66,2	4,0	4,0	8,0	8,6	3,7	39	43	59,5	54,8	89,4 <sup>a</sup>	83,2
PCO	61,8	56,9	3,6	3,9	10,0	6,9	4,6	36	43	60,0 <sup>a</sup>	50,5	86,4	80,0
PEN	47,0 <sup>a</sup>	41,9	6,1	6,9	5,2	4,8	3,3 <sup>a</sup>	38	43	40,8 <sup>a</sup>	28,6	28,5 <sup>a</sup>	17,8
PSC	71,6	66,6	2,3	3,0	14,8	11,6	10,2	41	46	68,2	61,6	89,9 <sup>a</sup>	83,1
RCM	75,6	81,1	2,3 <sup>a</sup>	5,9	7,4	7,5	5,1	41	45	34,6 <sup>a</sup>	20,3	46,1 <sup>a</sup>	26,0
REH	73,6 <sup>a</sup>	69,4	3,4	3,6	7,8	8,1	5,9 <sup>a</sup>	40	46	37,0 <sup>a</sup>	32,2	43,0 <sup>a</sup>	29,5
RSN	52,4 <sup>a</sup>	37,7	2,5	2,4	8,7	9,0	5,4	42	46	35,4 <sup>a</sup>	28,4	56,7 <sup>a</sup>	36,3
SHC	69,1	66,2	4,9 <sup>a</sup>	6,9	10,9	12,2	5,0	40	43	28,5 <sup>a</sup>	22,5	49,5 <sup>a</sup>	36,1
STC	57,6 <sup>a</sup>	50,7	0,8 <sup>b</sup>	2,2	8,4	11,1	2,8 <sup>b</sup>	40	44	48,0 <sup>a</sup>	39,7	60,8	58,1
SVC	56,1 <sup>a</sup>	50,6	2,2	2,4	6,1 <sup>a</sup>	7,9	3,9 <sup>a</sup>	41	47	52,0 <sup>a</sup>	42,2	61,2 <sup>a</sup>	49,7
TBD	70,7 <sup>a</sup>	59,1	0,9	2,5	8,6	9,8	6,9	42	46	50,9 <sup>a</sup>	36,3	87,9 <sup>a</sup>	77,4
Fonction publique	59,8 <sup>a</sup>	52,5	3,7 <sup>b</sup>	4,1	7,2 <sup>b</sup>	7,8	4,9 <sup>b</sup>	40	45	37,6 <sup>a</sup>	30,6	49,7 <sup>a</sup>	38,3

Notes: <sup>a</sup> La proportion estimée est supérieure aux ressources disponibles dans la classification particulière, significative à 95 %.

<sup>b</sup> La proportion estimée est inférieure aux ressources disponibles dans la classification particulière, significative à 95 %.



**Tableau 5 : Situation de l'équité en matière d'emploi, âge et profil linguistique, selon la classification des postes (31 mars 2004)**

Classification des postes	Femmes (%)	Autochtones (%)	Minorités visibles (%)	Personnes handicapées (%)	Âge	Première langue officielle, français (%)	Bilingue (%)
AS	77,7 <sup>a</sup>	74,3	4,2	4,0	5,2	5,4	61,1
CO	51,7 <sup>a</sup>	39,5	3,1	3,5	8,3	7,9	54,1
CR	81,0	82,5	3,8 <sup>b</sup>	5,4	11,0	9,3	30,0
CS	30,4	29,7	1,9	2,0	6,5 <sup>b</sup>	11,6	39,5
CX	22,4	24,3	8,9	9,8	5,2	5,1	11,2
EG	17,6 <sup>b</sup>	28,9	2,5	2,3	2,9 <sup>b</sup>	5,8	14,6
ES	55,1 <sup>a</sup>	45,2	3,3	2,2	9,0 <sup>b</sup>	13,7	57,4
EX	40,0 <sup>a</sup>	34,1	2,5	3,0	5,3	4,8	81,9
FI	57,8 <sup>a</sup>	50,5	1,3 <sup>b</sup>	2,9	17,2 <sup>a</sup>	13,1	53,5
FS	41,0	36,2	1,3	1,7	11,5	10,4	85,7
GL	2,5	4,5	2,5	3,2	0,0	2,2	6,7
GT	31,1	27,2	1,9 <sup>b</sup>	5,0	3,7	2,6	27,7
IS	78,0 <sup>a</sup>	66,8	2,4	3,1	5,8	6,3	70,0
LA	62,1 <sup>a</sup>	50,5	1,5	2,8	9,1	8,8	46,2
PC	47,1 <sup>a</sup>	37,0	3,2	2,2	7,1	9,7	29,2
PE	76,8	73,6	5,3	4,7	8,3	9,0	68,9
PG	62,8 <sup>a</sup>	51,1	3,5	3,2	3,9 <sup>b</sup>	7,3	44,1
PM	71,3 <sup>a</sup>	63,5	5,1 <sup>b</sup>	6,3	8,3 <sup>a</sup>	7,1	35,4
SI	66,3	63,0	3,9	4,0	5,9	7,4	46,6
SO	4,7 <sup>b</sup>	7,9	1,3 <sup>b</sup>	2,7	1,3	1,1	8,2
WP	57,5	53,3	6,3	7,1	8,1	5,3	20,4
Fonction publique	59,8 <sup>a</sup>	52,5	3,7 <sup>b</sup>	4,1	7,2 <sup>b</sup>	7,8	38,3

Notes : <sup>a</sup> La proportion estimée est supérieure aux ressources disponibles dans la classification particulière, significative à 95 %.  
<sup>b</sup> La proportion estimée est inférieure aux ressources disponibles dans la classification particulière, significative à 95 %.



Ministère/ Organisme	Moyenne des années de service continu avant la nomination intermédiaire	Par Promotion	Par taux de mobilité sans du poste	Dans le ministère/ l'organisme	Taux de mobilité	Taux moyen de l'écart de rémunération entre le poste occupé par intérim et le poste d'attache	Taux de syndicalisation	Ratio des nominations dans la FCN
AGR	5,4	2,9	3,2	6,1	0,419	0,160	0,872	0,643
DFO	6,1	3,1	4,8	9,7	0,321	0,169	0,934	0,186
DND	5,7	3,1	4,1	8,4	0,300	0,155	0,939	0,439
DOE	4,9	3,7	3,5	6,3	0,306	0,153	0,928	0,561
DUS	4,3	3,3	3,8	3,8	0,312	0,168	0,893	0,827
DVA	7,2	2,9	3,8	7,5	0,343	0,164	0,924	0,050
EXT	6,5	3,5	3,8	7,5	0,320	0,209	0,889	0,694
FIN	3,4	4,2	2,7	6,3	0,368	0,155	0,747	0,994
IAN	4,2	3,2	2,8	6,1	0,350	0,164	0,897	0,536
IDA	5,8	3,3	3,7	6,7	0,360	0,151	0,830	0,984
IMC	5,4	3,1	3,2	3,8	0,321	0,165	0,923	0,412
IRB	5,8	2,5	3,5	4,3	0,328	0,152	0,873	0,330
JUS	4,5	2,4	3,0	4,6	0,320	0,166	0,650	0,661
MOT	5,0	3,6	3,5	7,1	0,331	0,160	0,841	0,677
PCH	5,0	2,2	2,5	3,2	0,347	0,165	0,910	0,892
PCO	3,6	2,5	2,2	3,4	0,366	0,147	0,787	0,996
PEN	7,3	2,7	3,3	6,1	0,289	0,176	0,909	0,111
PSC	5,1	2,6	3,2	5,2	0,353	0,145	0,681	0,825
RCM	6,2	2,8	3,7	6,8	0,359	0,154	0,943	0,534
REH	4,5	2,7	3,4	3,9	0,330	0,156	0,921	0,444
RSN	5,6	4,1	3,4	3,9	0,324	0,155	0,914	0,897
SHC	4,6	2,6	2,6	4,6	0,352	0,160	0,923	0,744
STC	5,2	3,6	3,5	7,8	0,332	0,138	0,983	0,877
SVC	6,1	3,8	3,9	5,0	0,314	0,163	0,915	0,743
TBD	4,2	2,5	2,3	2,4	0,379	0,141	0,018	0,993
Fonction publique	5,3	3,0	3,5	5,6	0,329	0,162	0,894	0,546

Tableau 4 : Particularités des nominations intermédiaires, selon le ministère/l'organisme – du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004

**Tableau 3: Particularités des nominations intermédiaires, selon la classification des postes (1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004)**

Classification des postes	Moyenne des années de service continu avant la nomination intermédiaire				Taux de mobilité	Taux moyen de l'écart de rémunération entre le poste occupé par l'intérim et le poste d'attache	Taux de syndicalisation	Ratio des nominations dans la RCN
	Par promotion	Par taux de mobilité sans promotion	Au niveau du poste d'attache	Dans le ministère/l'organisme				
AS	5,0	2,7	3,2	5,8	0,380	0,156	0,935	0,702
CO	4,6	3,9	3,4	5,2	0,217	0,213	0,983	0,650
CR	7,0	2,0	2,8	3,5	0,361	0,119	0,992	0,360
CS	5,2	3,5	3,4	5,3	0,239	0,200	0,977	0,725
AS	5,0	2,7	3,2	5,8	0,380	0,156	0,935	0,702
CO	4,6	3,9	3,4	5,2	0,217	0,213	0,983	0,650
CR	7,0	2,0	2,8	3,5	0,361	0,119	0,992	0,360
CS	5,2	3,5	3,4	5,3	0,239	0,200	0,977	0,725
CX	14,9	2,8	2,5	4,5	0,231	0,187	0,946	0,000
EG	7,7	4,4	4,9	8,5	0,230	0,179	1,000	0,320
ES	3,2	3,2	2,6	4,0	0,424	0,169	0,936	0,921
EX	5,8	6,9	4,4	7,8	0,354	0,176	0,163	0,746
FI	4,1	2,7	3,1	4,2	0,319	0,205	0,967	0,663
FS	7,1	3,4	2,9	3,8	0,269	0,459	0,983	0,455
GL	8,3	2,6	5,0	8,3	0,460	0,110	1,000	0,069
GT	6,8	3,9	4,3	9,7	0,376	0,185	0,967	0,336
IS	4,2	2,9	2,3	3,6	0,439	0,171	0,954	0,746
LA	4,1	2,9	4,1	6,5	0,257	0,226	0,103	0,686
PC	5,6	3,6	3,6	5,6	0,248	0,174	0,996	0,549
PE	3,6	2,7	2,9	4,5	0,422	0,149	0,079	0,670
PG	6,0	5,7	4,0	7,1	0,252	0,173	0,978	0,774
PM	5,1	3,1	3,8	5,4	0,300	0,165	0,962	0,379
SI	4,6	3,4	3,6	7,1	0,270	0,132	0,987	0,818
SO	9,6	3,1	5,7	12,1	0,279	0,179	0,956	0,000
WP	4,5	2,6	3,0	6,1	0,267	0,196	0,957	0,017
Fonction publique	5,3	3,0	3,5	5,6	0,329	0,162	0,894	0,546





# Annexe 2 : Tableaux statistiques

Tableau 1 : Postes occupés à titre intérimaire, selon la classification des postes (31 mars 2004)

Classification des postes	2000	2002	2004	Total des nominations intérimaires	Classification du poste d'attache (2004)	
					Intragroupe (%)	Principale classification intergroupe (%)

AS	22,6	21,7	17,6	3 542	45,3	37,5 (CR)	6,9 (ST)	2,8 (PM)	1,2 (W/P)
CO	10,7	12,2	11,4	327	56,9	13,2 (PM)	7,3 (AS)	5,8 (ES)	3,7 (IS)
CR	7,7	6,8	4,8	1 322	91,0	3,2 (ST)	2,4 (GS)	1,4 (DA)	
CS	12,0	10,6	8,8	945	75,9	11,7 (EL)	5,4 (AS)	2,9 (CR)	1,0 (PM)
CX	7,4	9,0	6,3	384	98,4				
EG	3,7	5,0	4,0	245	62,4	22,5 (GL)	3,7 (AS)	3,3 (DD)	3,3 (GT)
ES	12,3	13,8	11,6	688	62,9	15,8 (PM)	5,2 (AS)	4,8 (CO)	2,7 (SI)
EX	9,9	13,1	14,4	680	27,9	15,4 (FS)	12,8 (ES)	9,1 (AS)	8,8 (PM)
FI	14,8	14,5	12,2	372	77,4	14,2 (CR)	5,7 (AS)	1,6 (PM)	
FS	0,7	4,6	19,2	227	54,2	25,1 (PM)	8,8 (CO)	2,6 (ES)	
GL	4,0	4,1	3,3	159	90,6	2,5 (CR)	2,5 (GS)		
GT	7,8	7,8	7,6	161	48,4	14,1 (CR)	9,9 (SO)	8,1 (GL)	3,7 (SC)
IS	16,9	16,7	15,5	413	69,5	9,4 (AS)	8,7 (CR)	7,3 (PM)	
LA	11,3	4,9	4,1	132	74,2	11,4 (PM)	4,5 (ES)	3,8 (CO)	3,0 (SI)
PC	6,7	6,9	7,4	155	67,1	10,4 (EG)	3,9 (AS)	3,2 (ES)	3,2 (BI)
PE	14,5	12,2	11,0	375	71,2	10,4 (AS)	9,6 (CR)	4,0 (PM)	
PG	14,3	14,6	10,7	255	65,1	23,9 (CR)	7,1 (AS)		
PM	17,9	17,9	14,9	2 495	51,3	31,9 (CR)	7,4 (AS)	4,2 (GT)	
SI	10,2	9,3	7,6	255	48,2	32,2 (CR)	7,5 (PM)	4,7 (AS)	
SO	22,2	34,3	29,3	298	71,8	27,5 (SC)			
WP	8,4	9,0	7,8	174	25,3	55,2 (CX)	8,1 (CR)	4,6 (AS)	
Autres classifications	7,6	7,7	6,6	1 161	81,6	5,4 (CR)	1,6 (AS)	1,6 (PM)	
Fonction publique	10,5	10,7	9,2	14 765	61,2	17,3 (CR)	3,7 (AS)	3,4 (PM)	2,1 (ST)

Ministères/Organismes		Autres	
AGR	Agriculture et Agroalimentaire Canada	EE	Équité en matière d'emploi
DFO	Pêches et Océans Canada	PLO	Première langue officielle
DND	Ministère de la Défense nationale (fonctionnaires)		
DOE	Environnement Canada		
DUS	Industrie Canada		
DVA	Anciens Combattants Canada		
EXT	Affaires étrangères		
FIN	Finances Canada		
IAN	Affaires indiennes et du Nord Canada		
IDA	Agence canadienne de développement international		
IMC	Citoyenneté et Immigration Canada		
IRB	Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada		
JUS	Ministère de la Justice Canada		
MOT	Transports Canada		
PCH	Ministère du Patrimoine canadien		
PCO	Bureau du Conseil privé		
PEN	Service correctionnel du Canada		
PSC	Commission de la fonction publique		
RCM	Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)		
REH	Ressources humaines et Développement social Canada		
RSN	Ressources naturelles Canada		
SHC	Santé Canada		
STC	Statistique Canada		
SVC	Travaux publics et services gouvernementaux Canada		
TBD	Secrétariat du Conseil du Trésor		
		SIAE	Système d'information analytique sur les emplois
		RCN	Région de la capitale nationale

# Annexe 1 : Sigles et acronymes

Classification des postes	
AS	Services administratifs
BI	Sciences biologiques
CO	Commerce
CR	Commis aux écritures et aux règlements
CS	Gestion des systèmes d'ordinateur
CX	Services correctionnels
DA	Traitement mécanique des données
DD	Dessin et illustrations
EG	Soutien technologique et scientifique
EL	Electronique
EN	Génie et arpentage
ES	Economie, sociologie et statistique
EX	Groupe de la direction
FI	Gestion des finances
FS	Service extérieur
GL	Manœuvres et hommes de métier
GS	Services divers
GT	Techniciens divers
IS	Services d'information
LA	Droit
MT	Météorologie
PC	Sciences physiques
PE	Gestion du personnel
PG	Achat et approvisionnement
PM	Administration des programmes
SC	Equipage de navires
SI	Soutien des sciences sociales
SO	Officiers de navire
ST	Secrétariat, sténographie et dactylographie
WP	Programmes de bien-être social



## Conclusion

- L'âge était un facteur important pour déterminer la probabilité d'une promotion subséquente. Un fonctionnaire qui avait un an de plus avait 17,9 % plus de chances d'être promu à la fin de la période de la nomination intermédiaire au groupe ES. Toutefois, l'effet de l'âge n'était pas linéaire, et diminuait progressivement.
- La situation de l'équité en matière d'emploi, la première langue officielle et le bilinguisme étaient sans rapport avec les promotions subséquentes à la suite d'une nomination intermédiaire au groupe ES.

L'étude visait à examiner en profondeur si une nomination intermédiaire donne à la personne nommée un avantage pour obtenir une promotion subséquente. L'étude a permis d'examiner les nominations initiales de plus de quatre mois, la durée de ces nominations et leur rapport avec les promotions subséquentes. Le taux de promotion suivant une nomination intermédiaire a été estimé à 41,3 % dans l'ensemble de la fonction publique. Ce taux était passablement plus élevé que le taux de promotion comparable chez les fonctionnaires n'occupant pas un poste à titre intermédiaire (environ 6 % des promotions). Les promotions, le cas échéant, avaient lieu presque immédiatement après la nomination intermédiaire, soit moins d'un mois. Cette période est assez courte pour indiquer que la décision de promotion était déjà envisagée, sinon déjà prise, avant la fin de la période de la nomination intermédiaire.

Une analyse préliminaire a été effectuée pour tester l'hypothèse selon laquelle la durée des nominations intermédiaires donnant lieu à une promotion était plus longue que la durée des nominations intermédiaires ne donnant lieu à aucune promotion. En moyenne, la durée des nominations intermédiaires donnant lieu à une promotion était de 15 mois – seulement deux mois de plus que la durée des nominations intermédiaires ne

donnant lieu à aucune promotion.

Une analyse plus en profondeur a été menée pour vérifier si la durée additionnelle était suffisante pour accélérer la promotion potentielle d'une personne nommée à titre intermédiaire. Les résultats indiquent qu'une fois que la nomination initiale était faite, la durée n'augmentait la probabilité d'une promotion que légèrement et d'une manière

inégal aux divers niveaux de la classification des postes.

## Économie, sociologie et statistique (ES)

- Le sexe avait un effet inverse dans le cas des membres des autres groupes visés par l'équité d'emploi. Les hommes membres des minorités visibles ou handicapés avaient plus de chances d'être promus subseqüemment que les femmes appartenant à ces groupes. Nous n'avons constaté aucun effet sur le groupe des Autochtones relativement au sexe de la personne.
- La première langue officielle et le bilinguisme n'avaient aucun effet sur la probabilité de promotions subseqüentes à la suite des nominations intermédiaires au groupe AS.

- Les effets institutionnels étaient importants, mais variaient considérablement. Au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et à l'Agence canadienne de développement international, la probabilité d'une promotion subseqüente après une nomination intermédiaire au groupe ES était plus faible que dans les autres organisations.

- Les fonctionnaires du groupe ES occupant par intérim un poste de ES avaient plus de chances d'être promus subseqüemment. Le groupe PM – le groupe qui compte le plus grand nombre de nominations intermédiaires intergroupes à des postes de ES – n'avait aucun avantage important en ce qui a trait aux promotions subseqüentes.
- Le secteur géographique de la nomination intermédiaire au groupe ES n'avait aucun impact.

- L'écart dans la rémunération n'avait pas d'incidence non plus. Tous les autres facteurs étant constants par ailleurs, une personne nommée à titre intermédiaire à un poste ES de deux niveaux supérieurs à celui du poste de son poste d'attache, avait la même possibilité d'obtenir une promotion qu'une personne nommée par intérim à un poste d'un niveau supérieur à son poste d'attache.
- Le taux de roulement semblait augmenter la probabilité d'une promotion subseqüente, mais son incidence était limitée.
- Comme pour les autres groupes, les promotions antérieures jouaient un rôle important, mais avaient un effet plus faible sur les promotions subseqüentes que dans le cas des nominations intermédiaires à des postes de EX et de AS. La mobilité professionnelle sans promotion n'avait aucun impact sur la probabilité d'une promotion subseqüente.
- Les antécédents professionnels – notamment le temps passé dans le poste d'attache – augmentent la probabilité de promotions subseqüentes. Toutefois, la durée de l'emploi au sein de l'organisation n'avait aucun impact sur les promotions au groupe ES à la suite de nominations intermédiaires au groupe ES.
- Le fait que le titulaire soit syndiqué ou non n'avait pas d'impact important sur la probabilité d'une promotion subseqüente à la suite d'une nomination intermédiaire au groupe ES.

- Les employées étaient plus susceptibles d'être nommées à un poste intermédiaire du groupe de la direction (EX) que leurs collègues masculins, mais le sexe n'était pas un facteur déterminant important d'une promotion subséquente à des postes de EX. L'effet du sexe en faveur des employées durant la sélection en vue d'une nomination intermédiaire disparaissait par la suite. En fait, les employées n'avaient un avantage qu'à l'étape de la sélection aux fins d'une nomination intermédiaire.
  - Rien ne laissait supposer que les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi étaient systématiquement désavantagés dans les décisions relatives aux promotions subséquentes à des postes de EX. Les résultats ont indiqué que les hommes ayant un handicap avaient une meilleure chance d'être promus.
  - La première langue officielle (français ou anglais) de la personne n'avait aucune incidence sur la probabilité d'une promotion. Les fonctionnaires bilingues n'avaient aucun avantage réel non plus.
- Services administratifs (AS)**
- Dans les organisations comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Pêches et Océans Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada et Transports Canada, les nominations intermédiaires dans le groupe AS avaient moins de chances de donner lieu à une promotion subséquente. Par contre, dans les organisations comme le ministère de la Défense nationale (fonctionnaires), Service correctionnel Canada et Ressources humaines et Développement social Canada, les personnes nommées par intérim à des postes du groupe AS avaient plus de chances d'être promus par la suite.
  - La probabilité d'une promotion subséquente de fonctionnaires du groupe AS nommés par intérim à partir du groupe ST était beaucoup plus élevée.
  - Le secteur géographique est important. C'est chez les fonctionnaires de la région de la capitale nationale que la probabilité d'une promotion après une nomination intermédiaire dans le groupe AS était la plus élevée.
  - L'écart entre la rémunération d'intérim et la rémunération applicable au poste d'attache, le roulement des titulaires de poste d'attache du groupe AS embauchés pour une période indéterminée, la durée de l'emploi au niveau du poste d'attache ou la durée de l'emploi dans l'organisation n'avaient aucun effet sur la probabilité d'une promotion subséquente.
  - Le cheminement de carrière jouait un rôle majeur. Les fonctionnaires dont la progression professionnelle s'était faite plus rapidement dans le passé avaient plus de chances d'être promus par la suite. Toutefois, cet effet n'était pas aussi important que dans le cas des nominations à des postes de EX.
  - L'âge était un facteur important. Les fonctionnaires plus âgés avaient plus de chances d'être promus. Les femmes nommées à un poste intermédiaire avaient 23,7 % plus de chances d'être promues subséquentement que les hommes dans la même situation.



# Promotions subséquentes – autres effets

En plus de l'effet principal de la durée, nous avons examiné l'incidence de divers facteurs sur la promotion subséquente. Voici quels ont été les résultats.

## Groupe de la direction (EX)

- Le fait d'appartenir à un ministère ou organisme donné a eu un effet négligeable sur la possibilité d'obtenir une promotion subséquente après une nomination intermédiaire à un poste de EX. Néanmoins, les fonctionnaires étaient plus susceptibles d'être promus à Justice Canada et moins à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- La classification du poste d'attache d'un fonctionnaire nommé par intérim avait une incidence sur la possibilité qu'il obtienne une promotion après une nomination intermédiaire à un poste de EX. La probabilité était plus faible dans le cas des fonctionnaires des groupes de relève ES et PC, mais plus élevée dans le cas des fonctionnaires des groupes de relève PG.
- Même si le secteur géographique a peu d'effet en général, une nomination intermédiaire à un poste de EX à l'extérieur du Canada était moins susceptible de donner lieu à une promotion. La possibilité d'obtenir une promotion était légèrement plus élevée dans le cas des fonctionnaires qui occupaient par intérim un poste de EX au Québec.
- Une augmentation de points de pourcentage dans l'écart entre la rémunération d'intérim et celle du poste d'attache réduisait la possibilité d'obtenir une promotion subséquente de 5,6 %. Ce qui veut dire que plus le poste de EX intermédiaire était supérieur au niveau du poste d'attache, moins il y avait de chances que son titulaire intermédiaire soit promu.
- Un facteur déterminant clé de la probabilité d'une promotion subséquente était le nombre moyen de promotions obtenues par la personne au cours de sa carrière à la fonction publique. Par exemple, un fonctionnaire qui avait obtenu une promotion tous les quatre ans avait 13,5 % plus de chances d'obtenir une promotion subséquente que quelqu'un qui avait été promu tous les cinq ans.
- La durée de l'emploi dans le poste d'attache, c'est-à-dire le poste permanent occupé avant la nomination intermédiaire avait un effet positif sur la probabilité d'une promotion. Autrement dit, plus la personne était demeurée longtemps à son poste d'attache avant la nomination intermédiaire, plus elle avait de chances d'être promue. Toutefois, la durée de l'emploi dans le ministère ou l'organisme avant la nomination intermédiaire n'avait aucun impact sur la probabilité d'une promotion subséquente.
- L'âge jouait un rôle important. Les fonctionnaires plus âgés avaient plus de chances d'être promus subséquentement.

<sup>8</sup> Étant donné que les tableaux statistiques qui appuient l'analyse dans cette section sont de nature technique, ils n'ont pas été inclus dans ce rapport. Ils sont inclus dans le rapport technique qui est disponible sur demande.

**Deux conclusions peuvent être tirées de ces estimations :**

- † Les probabilités élevées de promotion existaient au départ, et non durant la période de la nomination intermédiaire.
- † L'effet de la durée, là où il existe, peut varier pour divers niveaux d'une classification d'emploi particulière.

La durée d'une nomination intermédiaire dans le groupe ES n'a eu aucune incidence sur la probabilité d'une promotion subséquente. On a constaté une exception au niveau ES-6, où la probabilité d'une promotion a augmenté légèrement avec la durée.

### **Économie, sociologie et statistique (ES)**

La durée d'une nomination intermédiaire dans le groupe AS a eu peu d'effet sur la probabilité d'une promotion subséquente. Une expérience de quatre mois de plus dans un poste de niveau AS-1 à titre intermédiaire a permis d'accroître d'au moins 3,9 % la probabilité d'une promotion. L'effet de la durée devenait négligeable dans le cas des niveaux supérieurs au niveau AS-3.

### **Services administratifs (AS)**

L'effet de la durée s'est avéré important en ce qui a trait aux nominations intermédiaires au niveau EX-1. Toutefois, la taille de l'échantillon était petite : une période de quatre mois de plus dans un poste de niveau EX-1 à titre intermédiaire avait augmenté la probabilité d'une promotion de 13,1 %. Rien n'indiquait cependant que la durée puisse influencer sur la probabilité d'une promotion à des postes de EX-2. Les éléments probants étaient quelque peu ambigus en ce qui a trait aux nominations aux postes de EX-3. Le modèle a rejeté clairement l'effet de la durée en ce qui concerne les nominations aux postes de EX-4.

### **Groupe de la direction (EX)**

les nominations intermédiaires à des postes du groupe de la direction (EX), des services administratifs (AS) et de l'économie, sociologie et statistique (ES)<sup>8</sup>. Un sommaire des effets de chaque covariante figure au tableau 8 de l'annexe 2.

À des fins pratiques, le modèle a été estimé seulement pour les nominations intermédiaires à des postes du groupe de la direction (EX), des services administratifs (AS) et de l'économie, sociologie et statistique (ES)<sup>8</sup>. Un sommaire des effets de chaque covariante figure au tableau 8 de l'annexe 2.

## Observations critiques

- La probabilité d'une promotion augmentait passablement quand la personne commençait à occuper un poste à la suite d'une nomination interimaire. Le taux de promotion faisant suite à une nomination interimaire était estimé à 41,3 % à l'échelle de la fonction publique, soit bien supérieur au taux de promotion des fonctionnaires de niveau comparable n'ayant pas occupé de poste interimaire (6 % environ)<sup>7</sup>.
- Soixante-trois pour cent des promotions faisant suite à une nomination interimaire se sont produites presque immédiatement (moins d'un mois) après la fin de la nomination interimaire, une période assez courte qui indique que la décision de promotion était déjà envisagée, sinon déjà prise, avant la fin de la période de la nomination interimaire.
- La durée moyenne des nominations interimaires qui s'étaient terminées par une promotion n'avait été que de quelques mois de plus que celles qui ne s'étaient pas terminées par une promotion. Cette légère différence ne peut être associée à l'accumulation des connaissances et des techniques ni à la formation à l'apprentissage ou à la formation en cours d'emploi.

## Effet de la durée pour certaines classifications de postes

Les conclusions auxquelles nous sommes parvenus jusqu'ici sont mixtes lorsqu'on s'arrête à la signification des différences entre la durée des nominations interimaires se terminant par une promotion et celles se terminant sans promotion. Dans certaines classifications d'emplois, les nominations interimaires durant le plus longtemps peuvent être associées à des taux de promotion plus élevés. Dans d'autres, il n'y a pas de lien entre la durée de la nomination interimaire et la promotion subséquente.

Néanmoins, l'effet de la durée a été constaté en ce qui concerne bon nombre de classifications d'emplois. Cette constatation soulève une autre question : dans quelle mesure la durée d'une nomination interimaire augmentet-elle la probabilité d'une promotion subséquente? Pour apporter une réponse à cette question, un modèle de régression logistique a été utilisé afin d'estimer la probabilité de promotion et les effets des covariances propres à la personne et à l'institution. Le modèle était basé sur les classifications de postes plutôt que sur les ministères, puisque la plupart des variations dans le résultat des promotions subséquentes étaient prises en compte selon les

<sup>7</sup> Cette mesure a trait aux promotions qui ont eu lieu à l'intérieur d'une période de 120 jours.



Ces différences légères, quoique importantes statistiquement, entre la durée des nominations intermédiaires se terminant par une promotion et la durée des nominations intermédiaires se terminant sans promotion, donnent à penser que d'autres facteurs antérieurs à la phase de la nomination ont peut-être contribué au résultat obtenu à la fin de la nomination intermédiaire.

## Le temps écoulé et taux de promotion subséquente

Soixante-trois pour cent des promotions faisant suite à une nomination intermédiaire se sont produites presque immédiatement (moins d'un mois) après la fin de la nomination intermédiaire, une période assez courte qui indique que la décision de promotion était déjà envisagée, sinon déjà prise, avant la fin de la période de la nomination intermédiaire. Dans l'ensemble de la fonction publique, le taux de promotions suivant une nomination intermédiaire était estimé à 41,3 %. Comme l'indique la figure 4, le taux de promotions variait d'une classification à l'autre. Le taux de promotions subséquentes variait entre 15 % dans le groupe SO et plus de 50 % dans les groupes ES, FI et LA. Sur les nominations intermédiaires faites aux postes de EX, 37,8 % se sont terminées par une promotion – pratiquement le même taux que pour les postes de FS et de PM.

Figure 4 : Taux de promotion subséquente, selon la classification des postes

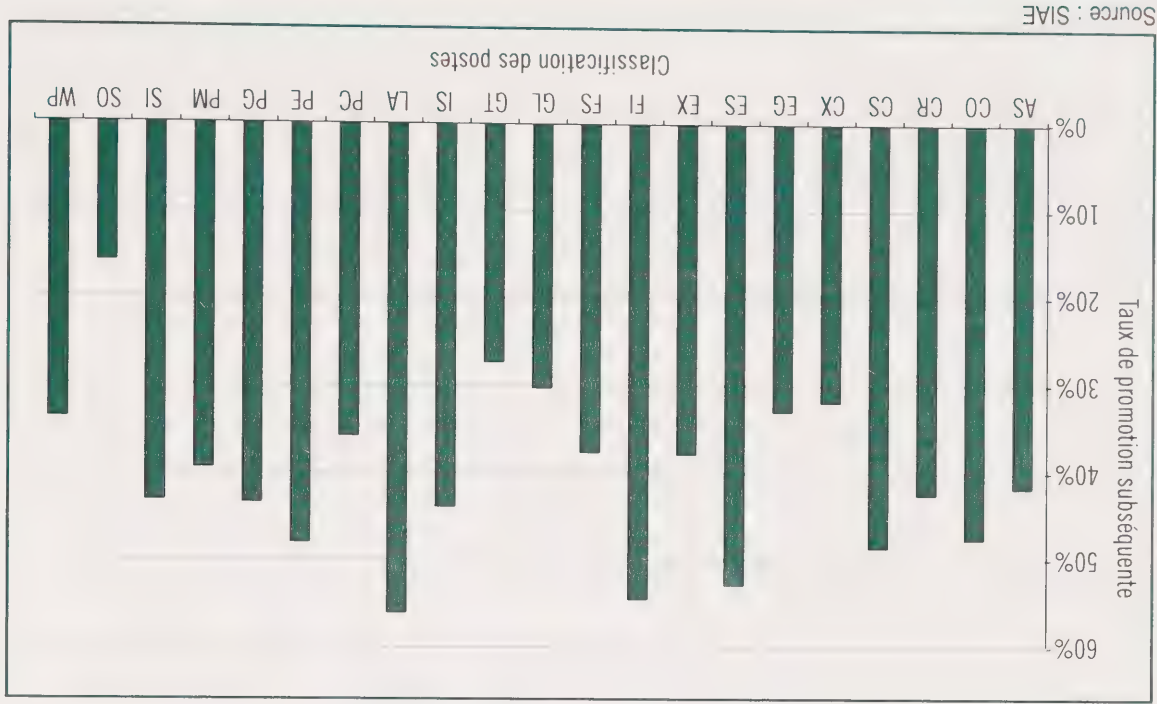
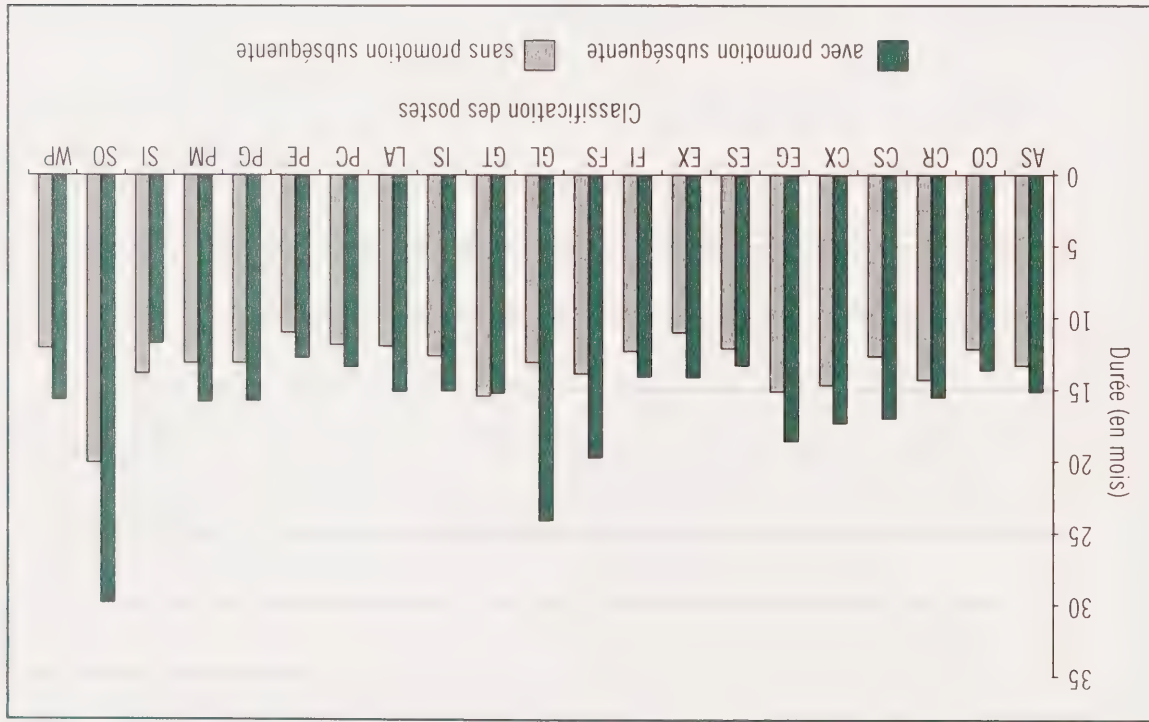


Figure 3 : Durée des nominations intérimaires, selon la classification des postes



Source : SIAE

Les éléments de preuve variaient au niveau de chaque organisation. Comme le montre la partie de droite du tableau 7 de l'annexe 2, la durée des nominations intérimaires se terminant par une promotion et la durée de celles se terminant sans promotion étaient statistiquement les mêmes pour les fonctionnaires des ministères et organismes suivants : Industrie Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Finances Canada, Agence canadienne de développement international, Commission de l'immigration et du statut de réfugié, Justice Canada, Patrimoine canadien, Bureau du Conseil privé, Commission de la fonction publique, Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires), Ressources naturelles Canada, Statistique Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor.

Toutefois, les différences dans la durée étaient statistiquement importantes pour les fonctionnaires nommés à titre intérimaire dans les ministères suivants : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Pêches et Océans Canada, Défense nationale (fonctionnaires), Environnement Canada, Anciens Combattants Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Service correctionnel du Canada, Ressources humaines et Développement social Canada, Santé Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

## Durée de la nomination intérimaire et promotion subéquente

La durée d'une nomination intérimaire est en général connue au début et dépend des besoins opérationnels à court terme de l'organisation. La durée peut être prolongée si les circonstances le justifient. Ce que l'on ne sait pas, c'est le résultat de la nomination intérimaire; la personne peut retourner à son poste d'attache ou elle peut être promue. Cette situation soulève une deuxième question thématique : la durée des nominations intérimaires qui se terminent par une promotion est-elle la même que celle des nominations intérimaires qui ne se terminent pas par une promotion?

Pour répondre à cette question, nous avons rassemblé de nouvelles données afin de mesurer la durée des nominations intérimaires et de déterminer la situation à la fin de la période des nominations intérimaires. Premièrement, nous avons déterminé la classification actuelle des personnes qui avaient occupé un poste à titre intérimaire à l'importe quel moment, au cours de la période de l'étude. Deuxièmement, nous avons déterminé la date du début et de la fin des nominations intérimaires au même groupe et au même niveau, à l'intérieur ou à l'extérieur de la période de l'étude, et nous avons calculé leur durée cumulative. Troisièmement, nous avons vérifié le cheminement de carrière dans le poste d'attache des personnes conduisant à une promotion, jusqu'à 120 jours civils après la fin d'une nomination intérimaire. Les nominations intérimaires qui avaient donné lieu à une promotion dans le même groupe et au même niveau ont été considérées comme des « promotions subéquentes ». Étaient considérées comme « non promues », les personnes dont la nomination intérimaire avait abouti à d'autres résultats, comme un retour à leur poste d'attache, une rétrogradation, une mutation latérale, un départ de la fonction publique (p. ex. retraite ou démission) ou à une promotion dans un autre groupe et à un autre niveau.

Nous avons utilisé un test statistique pour comparer la durée des nominations intérimaires, qu'elles se terminent par une promotion ou non. Il permet de vérifier l'hypothèse de différence nulle, à savoir qu'il n'y a pas de différence de durée entre les nominations intérimaires qui se terminent par une promotion et celles qui ne donnent pas lieu à une promotion. Les conclusions qui réfutent l'hypothèse laissent croire que les nominations intérimaires qui durent longtemps sont plus susceptibles de se terminer par une promotion.

En moyenne, les fonctionnaires qui ont été promus avaient occupé un poste intérimaire pendant un peu plus de 15 mois, alors que ceux qui n'ont pas été promus avaient occupé un poste intérimaire pendant près de 13 mois. Comme le montre la figure 3, dans la plupart des cas, les nominations intérimaires qui ont donné lieu à une promotion ont duré seulement quelques mois de plus que les nominations intérimaires qui n'ont pas donné lieu à une promotion.



groupes ES, EX, IS et PM. Dans l'ensemble de la fonction publique, les femmes occupaient 59,8 % des postes dotés par intérim, mais elles représentaient seulement 52,5 % des titulaires de poste d'attache.

Les autres groupes désignés avaient un taux de représentation statistiquement plus bas dans les postes dotés par intérim que dans l'effectif des titulaires de poste d'attache. Les Autochtones occupaient 3,7 % de tous les postes dotés par intérim, par rapport à 4,1 % des postes d'attache; les membres des minorités visibles occupaient 7,2 % des postes dotés par intérim et 7,8 % des postes d'attache; les personnes handicapées occupaient 4,9 % des postes dotés par intérim et 5,8 % des postes d'attache.

## Âge

Comme l'indique le tableau 5 de l'annexe 2, l'âge moyen des fonctionnaires occupant un poste doté par intérim était de 40 ans, alors que celui des titulaires de postes d'attache était de 45 ans. Les personnes nommées par intérim à des postes du groupe de la direction (EX) avaient en moyenne 47 ans, alors que les titulaires de poste d'attache de ce même groupe avaient en moyenne 51 ans. C'est dans les groupes FS et WP que les personnes nommées par intérim étaient les plus jeunes, leur moyenne d'âge étant de 33 ans. Les personnes nommées par intérim à des postes du groupe AS avaient en moyenne 40 ans, alors que les titulaires de poste d'attache du groupe AS avaient en moyenne 46 ans; les personnes nommées par intérim à des postes du groupe ES avaient en moyenne 37 ans, alors que les titulaires de poste d'attache du même groupe avaient en moyenne 40 ans.

## Langues officielles

Les fonctionnaires dont la première langue officielle est le français avaient un taux de représentation beaucoup plus élevé pour ce qui est des nominations intermédiaires que ceux dont la première langue officielle est l'anglais. Dans l'ensemble de la fonction publique, le pourcentage des fonctionnaires occupant un poste intermédiaire dont la première langue officielle est le français s'élevait à 37,6 %, par rapport à 30,6 % pour les fonctionnaires qui n'occupaient pas un tel poste. La raison de cette représentation disproportionnée est due en partie au fait que les fonctionnaires dont la première langue officielle est le français sont plus susceptibles d'être bilingues que les fonctionnaires dont la première langue officielle est l'anglais, et le bilinguisme est un atout pour obtenir une nomination intermédiaire. Dans l'ensemble de la fonction publique, 49,7 % de tous les fonctionnaires occupant un poste intermédiaire étaient bilingues, alors que seulement 38,3 % de tous les fonctionnaires occupant un poste permanent l'étaient<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Un élément substitutif pour le bilinguisme a été créé en classant tous les fonctionnaires qui occupaient un poste bilingue à nomination impérative ou non impérative et qui répondaient aux exigences linguistiques du poste en matière de bilinguisme, en classant les postes par rotation aux Affaires étrangères et Commerce international Canada et les postes bilingues semblables comme des postes bilingues, et en classant les postes bilingues reclassifiés comme des postes bilingues. Les fonctionnaires en formation linguistique sont également considérés comme étant bilingues.

La dernière colonne du tableau 3 et du tableau 4 de l'annexe 2 montre la part de nominations intermédiaires dans la région de la capitale nationale (RCN). Plus de la moitié de toutes les nominations intermédiaires ont eu lieu dans la RCN. Toutefois, les proportions varient selon la classification de l'emploi et le ministère ou l'organisme. Les nominations intermédiaires dans les groupes AS, CS, ES, EX, IS, PG et SI étaient concentrées dans la RCN, alors que les nominations intermédiaires dans les groupes CX, GL, SO, et WP ont eu lieu principalement dans les autres régions. Les organisations fédérales dont l'effectif est situé principalement dans la RCN avaient un nombre proportionnel de nominations intermédiaires dans la RCN. Les autres organisations – comme Agriculture et Agroalimentaire Canada, le ministère de la Défense nationale (fonctionnaires), Environnement Canada, Immigration Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, Justice Canada, Transports Canada, Ressources humaines et Développement social Canada et Ressources naturelles Canada – avaient proportionnellement plus de nominations intermédiaires dans la RCN que leur effectif total de titulaires de poste d'attache dans la RCN. La seule exception : Statistique Canada. On y a nommé par intérim un nombre beaucoup plus grand de personnes dans les régions à l'extérieur de la RCN.

## Équité en matière d'emploi, âge et langues officielles

La relation entre la durée d'une nomination intermédiaire et la promotion subséquente devrait être analysée en combinaison avec la nomination intermédiaire initiale. En conséquence, nous commençons avec la question thématique suivante : les nominations intermédiaires sont-elles représentatives de l'effectif des titulaires de poste d'attache? Si elles ne le sont pas, une différence systémique influe sur la sélection initiale des personnes nommées par intérim. Pour répondre à la question, nous avons examiné la situation de l'équité en matière d'emploi, l'âge, la première langue officielle (PLO) et le bilinguisme.

### Équité en matière d'emploi

Les quatre groupes désignés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Le tableau 5 (selon la classification) et le tableau 6 (selon le ministère) de l'annexe 2 montrent la proportion des membres des groupes désignés nommés à des postes intermédiaires par rapport à leur présence dans l'effectif des titulaires de poste d'attache au 31 mars 2004. Dans les emplois à prédominance féminine (p. ex. AS, AS, CR et PE), les personnes nommées par intérim étaient principalement des femmes; dans les emplois à prédominance masculine (p. ex. SO et GL), ces postes avaient principalement été confiés à des hommes. Néanmoins, les employées avaient un taux de représentation beaucoup plus élevé dans les postes dotés par intérim que dans l'effectif des titulaires de poste d'attache. L'écart était particulièrement grand pour les nominations dans les

Les résultats figurent dans le tableau 3 (selon la classification) et dans le tableau 4 de

l'annexe 2 (selon le ministère). Le taux de mobilité moyen pour l'ensemble de la fonction publique a été estimé à 32,9 %. Autrement dit, la possibilité d'une nomination intermédiaire à court terme et d'une nomination permanente par la suite à moyen ou à long terme, s'est présentée, en moyenne, à peu près tous les trois ans. Les taux variaient sensiblement selon la classification d'emploi : les groupes ES, GL, IS et PE avaient les plus hauts taux de mobilité – tous au-dessus de 40 %; les groupes CO, CS, CX, EG et PC avaient les taux les plus bas – tous au-dessous de 25 %. Les taux variaient également pour les ministères ou les organismes, allant de 28,9 % pour Service correctionnel du Canada à 41,9 % à Agriculture et Agroalimentaire Canada.

## Écart dans la rémunération

Un facteur clé dans l'étude sur les nominations intermédiaires est le niveau de nomination supérieur au niveau du poste d'attache du fonctionnaire. On pourrait s'attendre à ce qu'une personne dont le poste d'attache est au niveau EX-1 et qui occupe par intérim un poste au niveau EX-3 soit moins susceptible d'être promue à ce poste qu'une personne dont le poste d'attache est au niveau EX-2. La différence entre la rémunération applicable au poste d'attache et la rémunération d'intérim pour chaque situation d'intérim possible intergroupe et intragroupe a été calculée. Les résultats figurent au tableau 3 (selon la classification) et au tableau 4 de l'annexe 2 (selon le ministère). L'écart dans la rémunération des postes intermédiaires par rapport à la rémunération du poste d'attache était 16,2 % en moyenne, allant de 11,0 % dans le groupe GL à 45,9 % dans le groupe FS. Les autres classifications dont les écarts de rémunération étaient élevés sont les groupes LA (22,6 %), CO (21,3 %) et FI (20,5 %). D'autres écarts moindres sur le plan de la rémunération se trouvaient dans le groupe CR (11,9 %) et dans le groupe SI (13,2 %). L'écart dans la rémunération d'un poste occupé par intérim par rapport à la rémunération du poste d'attache s'élevait en moyenne à 17,6 % dans le groupe EX, à 16,9 % dans le groupe ES et à 15,6 % dans le groupe AS.

## Taux de syndicalisation

La situation de la négociation collective des fonctionnaires définie par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique a servi à déterminer le niveau de syndicalisation (tableau 3 selon la classification et tableau 4 selon le ministère dans l'annexe 2). Il est à noter que les personnes nommées par intérim sont assujetties aux conventions collectives relatives à la classification de leur poste intermédiaire. Cela comprend les fonctionnaires nommés à des postes désignés comme essentiels et ceux qui n'étaient pas tenus de payer des cotisations syndicales. La majorité des personnes nommées par intérim (89,4 %) étaient régies par une convention collective. Les différences entre les groupes professionnels étaient minimes; la plupart d'entre eux étaient fortement syndiqués. Les exceptions étaient les postes de EX (seulement 16,3 % des fonctionnaires nommés à un poste intermédiaire étaient syndiqués), les postes de LA (10,3 %) et les postes de PE (7,9 %).



du Canada, la Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont nommé à un poste intérimaire des fonctionnaires dont les antécédents professionnels indiquaient qu'ils avaient déjà bénéficié d'une promotion, tous les 5,8 ans ou plus.

## Expérience au niveau du poste d'attache et dans l'organisation

Le temps que la personne avait passé à son poste d'attache ainsi que dans le ministère ou l'organisme sont représentés dans le tableau 3 (selon la classification) et dans le tableau 4 de l'annexe 2 (selon le ministère) respectivement. Ces mesures sont utilisées comme des éléments substitutifs de l'expérience et des compétences propres au niveau du poste d'attache et au ministère ou à l'organisme.

En moyenne, la ou le fonctionnaire nommé à titre intérimaire occupait son poste d'attache depuis 3,5 ans et travaillait dans son ministère depuis 5,6 ans avant d'obtenir une nomination intérimaire. Les fonctionnaires nommés par intérim à un poste des groupes EG, EX, GL, GT, LA, PG et SO avaient, en moyenne, au moins quatre ans ou plus d'expérience dans leur poste d'attache. Les personnes nommées par intérim dans les groupes CX, ES et IS avaient travaillé dans leur poste d'attache pendant 2,6 ans ou moins. Le temps que la personne nommée à un poste intérimaire avait passé au sein de l'organisation était de 4,5 ans ou moins en ce qui concerne les fonctionnaires des groupes CR, CX, ES, FI, FS, IS et PE, mais de sept ans ou plus pour ceux des groupes EG, EX, GL, GT, PG, SI et SO.

Les ministères et organismes qui avaient eu recours à des nominations intérimaires de personnes qui avaient une plus grande expérience au sein de l'organisation sont Pêches et Océans Canada, le ministère de la Défense nationale (fonctionnaires), Anciens Combattants Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada et Statistique Canada. Par exemple, une personne nommée par intérim à un poste à Statistique Canada avait accumulé, en moyenne, 7,8 années de service au sein de l'organisme et 3,5 années d'expérience dans son poste d'attache. Le ministère des Pêches et Océans affichait une tendance semblable : la personne nommée à un poste intérimaire avait accumulé, en moyenne, 9,7 années de service au sein du ministère et 4,8 années d'expérience dans son poste d'attache avant sa nomination intérimaire. Le ministère du Patrimoine canadien, le Bureau du Conseil privé et le Secréariat du Conseil du Trésor avaient nommé par intérim des fonctionnaires comptant, en moyenne, le moins d'années d'expérience au sein du ministère ou de l'organisme et dans le poste d'attache.

## Mobilité

Étant donné que les nominations intérimaires sont faites pour répondre aux besoins opérationnels à court terme, il devrait y avoir un rapport entre les nominations intérimaires et la mobilité. Un taux de mobilité simple a été calculé d'après le nombre total de départs et les mesures de dotation internes au cours de la période comme un pourcentage du nombre total moyen utilisé pour chaque classification (groupe et niveau) dans les données.

## Facteurs spécifiques des nominations intermédiaires

### Antécédents professionnels

Les antécédents professionnels d'une personne nommée à un poste intermédiaire représentaient le nombre de changements de poste d'attache (à l'extérieur ou à l'intérieur d'organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*) au cours de la carrière de la personne à la fonction publique avant le début de la nomination intermédiaire<sup>5</sup>. Deux types de changement d'emploi ont été pris en compte :

- un changement de carrière considéré comme une promotion;
- un changement de carrière qui n'entraîne pas de promotion, comme une mutation latérale avec ou sans changement de classification, ou une mutation régressive (rétrogradation).

Les deux étaient exprimées en années de service continu.

Comme l'indique le tableau 3 de l'annexe 2, en moyenne, les personnes nommées à un poste intermédiaire ont fait l'objet d'une promotion tous les 5,3 ans dans l'ensemble de la fonction publique. Les fonctionnaires nommés à titre intermédiaire dans les groupes ES, FI, IS, LA et PE ont fait l'objet d'une promotion tous les 4,2 ans ou moins, tandis que les personnes nommées à titre intermédiaire dans les groupes CR, CX, EC, FS, GL, GT et SO ont obtenu une promotion tous les 6,8 ans ou plus. Les autres groupes se situaient entre ces deux extrêmes. Par exemple, les fonctionnaires nommés à un poste à titre intermédiaire dans le groupe EX ont bénéficié d'une promotion tous les 5,8 ans en moyenne. Ces résultats démontrent que les fonctionnaires nommés à un poste intermédiaire dans certains groupes ont bénéficié d'une promotion plus rapidement que ceux nommés dans d'autres groupes.

La mobilité sans promotion était variable selon les classifications également. Dans l'ensemble de la fonction publique, les fonctionnaires nommés à titre intermédiaire ont changé d'emploi tous les trois ans en moyenne. Les fonctionnaires nommés à titre intermédiaire à un poste des groupes AS, CR, CX, FI, GL, IS, LA, PE et WP ont changé de poste d'attache après 2,9 ans ou moins. Les fonctionnaires nommés à titre intermédiaire à un poste des groupes EG, EX et PG ont changé de poste d'attache moins souvent.

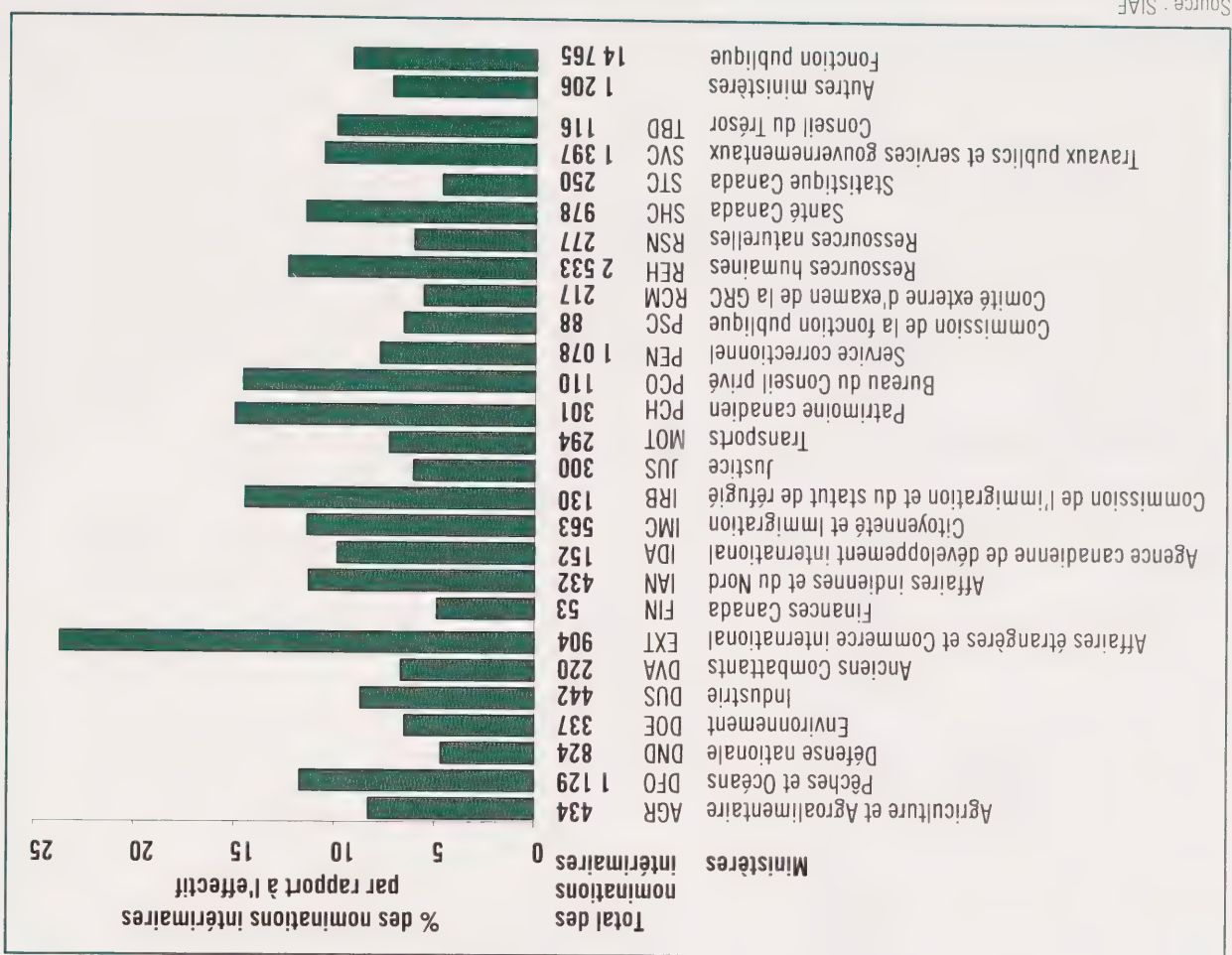
On a constaté des variations semblables selon le ministère ou l'organisme. Comme l'indique le tableau 4 de l'annexe 2, Industrie Canada, Finances Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont nommé à un poste intermédiaire des fonctionnaires dont les antécédents professionnels indiquaient qu'ils avaient déjà bénéficié d'une promotion, tous les 4,3 ans ou moins. Pêches et Océans Canada, Anciens Combattants Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'Agence canadienne de développement international, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, le Service correctionnel

<sup>5</sup> La mobilité professionnelle à l'extérieur de la fonction publique n'est pas saisie dans les données longitudinales.

La figure 2 montre le nombre et la part de postes occupés par intérim, au 31 mars 2004, dans 25 ministères ou organismes fédéraux, représentant 91,8 % de tous ces postes. Comme on pouvait s'y attendre, les organisations qui employaient principalement les groupes comptant une proportion élevée de fonctionnaires occupant un poste intérimaire, avaient elles-mêmes une forte proportion de fonctionnaires occupant un poste intérimaire.

Par exemple, les membres de l'effectif d'Affaires étrangères et Commerce international Canada occupaient un poste intérimaire dans une proportion que l'on évalue à 23,7 %. Toutefois, 77,4 % de ces postes étaient concentrés dans quatre groupes : AS (26,4 %), CS (20,6 %), FS (17,5 %) et EX (12,9 %). À l'exception du groupe CS, tous ces groupes faisaient une utilisation des nominations intérimaires plus grande que la moyenne de l'ensemble de la fonction publique.

Figure 2 : Postes occupés à titre intérimaire au 31 mars 2004, selon le ministère

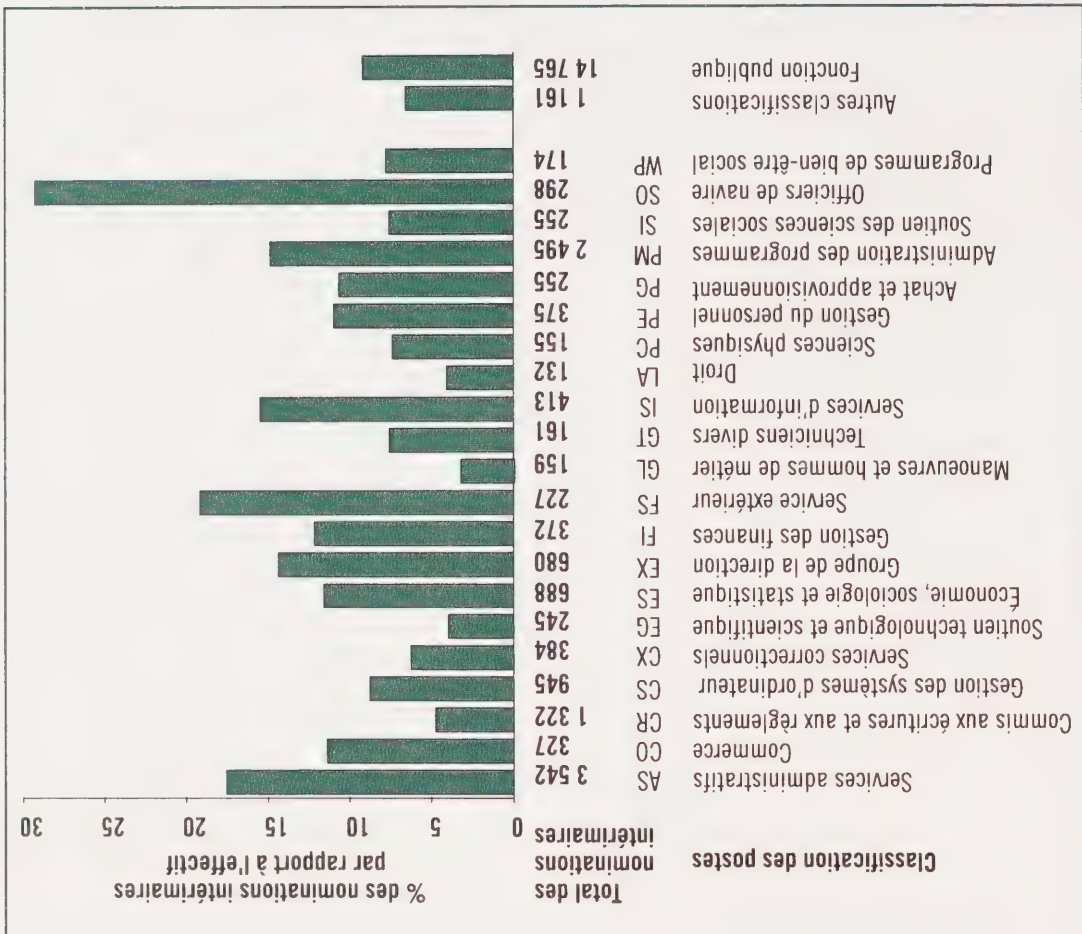


Source : SIAF



Environ 61,2 % du total des fonctionnaires occupant un poste intérimaire se retrouvaient dans le même groupe que celui de leur poste d'attache. Les fonctionnaires dont le poste d'attache était dans les groupes CR, AS, PM et ST<sup>4</sup> représentent la majorité des nominations intergroupes. Deux groupes avaient proportionnellement moins de nominations intérimaires intragroupes. Ce sont les groupes WP et EX.

Figure 1 : Postes occupés à titre intérimaire au 31 mars 2004, selon le groupe



Source : SIAE

<sup>4</sup> ST ne figure pas dans le tableau 1 parce que le nombre de fonctionnaires occupant un poste par intérim dans le groupe Secrétariat, sténographie et dactylographie (ST) est très bas.

## Nominations intérimaires

L'étude visait à déterminer si une nomination intérimaire donne à une personne un avantage pour obtenir une promotion subséquente. La méthodologie de la recherche a été divisée en trois composantes. Premièrement, nous avons comparé les caractéristiques sociodémographiques des personnes qui occupaient un poste intérimaire et de celles qui n'en occupaient pas. Ensuite, nous avons examiné les différences dans la répartition de la durée des nominations intérimaires avec et sans promotion. Enfin, nous avons estimé l'impact potentiel de la durée de la nomination intérimaire sur la probabilité d'une promotion subséquente.

## Facteurs institutionnels : classification des postes et ministères/organismes

À partir d'avril 2002 jusqu'à mars 2004, 14 765 postes ont été pourvus par intérim. Même si la proportion des postes occupés par intérim est demeurée stable dans l'ensemble de la fonction publique, équivalant approximativement à une nomination intérimaire sur 10 postes au cours de la période visée par l'étude, on a constaté des différences importantes entre les diverses classifications de postes.

La figure 1 montre le nombre et la part des postes occupés par intérim au sein des diverses classifications de postes au 31 mars 2004. Dans l'ensemble de la fonction publique, le groupe AS représentait 23,9 % de tous les postes occupés par intérim; il était suivi par les groupes PM, CR et CS. C'est dans le groupe SO que la proportion des postes occupés par intérim était le plus élevée, à 29,3 %; venaient ensuite les groupes FS, AS, IS, PM et EX. La proportion des postes occupés par intérim dans le groupe FS a augmenté rapidement au cours des dernières années, passant de 0,7 % de l'effectif du groupe FS au 31 mars 2000 à 19,2 % au 31 mars 2004. (Les données des années 2000, 2002 et 2004 figurent au tableau 1 de l'annexe 2.)

## Contexte

Les valeurs fondamentales énoncées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique sont le mérite et l'impartialité politique. Celles-ci sont les pierres angulaires des nominations internes et externes à la fonction publique. Ces valeurs servent à créer un effectif représentatif, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes avec intégrité dans la langue officielle de leur choix. En outre, les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité guident les gestionnaires dans les décisions qu'ils doivent prendre dans le processus de nomination. La justice signifie que les décisions sont prises avec objectivité, sans favoritisme personnel, et que les lignes directrices et les pratiques reflètent un juste traitement des personnes.

Les nominations intérimaires pourraient soulever des préoccupations au sujet de la justice. D'après les intervenants et les intervenantes en ressources humaines, une personne nommée par intérim à un poste pendant une longue période a la possibilité de développer un niveau plus élevé de compétences. Le fait que cette personne puisse avoir un avantage sur les autres candidats et candidates qui n'ont pas eu la même possibilité d'exercer les fonctions du poste permanent à pourvoir soulève des préoccupations.

## Sources des données et méthodologie

Pour la présente étude, nous avons utilisé le Système d'information analytique basé sur les emplois (SIAE) afin d'analyser les nominations intérimaires dans la fonction publique fédérale au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004<sup>1</sup>. Nous avons identifié 33 720 fonctionnaires dans le SIAE, qui ont occupé des postes intérimaires pendant quatre mois ou plus, à un moment donné ou l'autre durant cette période. Quelques-uns d'entre eux ont été nommés par intérim plus d'une fois au même poste, ou ont changé de groupe et de niveau d'attache et ils ont été nommés par intérim à d'autres postes<sup>2</sup>. Au total, 39 929 nominations intérimaires ont eu lieu. La classification du poste d'attache<sup>3</sup> de chaque personne nommée par intérim au cours de la période de référence a été prise en compte à partir de mars 1990 jusqu'au 30 novembre 2004.

<sup>1</sup> D'après « Les nominations intérimaires et les promotions subséquentes à la fonction publique fédérale – Une étude statistique de la Commission de la fonction publique du Canada – rapport technique », par Haldun Sarhan, Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse, novembre 2005. Des exemplaires sont disponibles sur demande.

<sup>2</sup> Dans ce rapport, une nomination intérimaire est définie comme la durée cumulative de toutes les nominations intérimaires à un groupe et à un niveau particuliers. Dans le présent document « même poste » signifie un poste dans le même groupe et au même niveau.

<sup>3</sup> La classification du poste d'attache se rapporte à la classification du fonctionnaire avant sa nomination intérimaire.



plus longue période de nomination intérimaire pour le groupe des services administratif (AS) et de l'économie, sociologie et statistique (ES) a été estimée à moins de 5 %.

- En ce qui concerne les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, sauf le groupe des femmes, la possibilité d'obtenir une nomination intérimaire était statistiquement beaucoup plus faible que pour les fonctionnaires titulaires d'un poste en général. Toutefois, une analyse plus approfondie des groupes EX, AS et ES a démontré que, lorsque ces personnes étaient sélectionnées pour une nomination intérimaire, elles n'étaient ni désavantagées lorsqu'il s'agissait d'obtenir une promotion subséquente.

- Les employées, les fonctionnaires dont le français est la première langue officielle et les personnes bilingues avaient un taux de représentation plus élevé dans les postes intérimaires que dans les postes qui ne le sont pas. Toutefois, l'analyse des groupes EX, AS et ES a démontré que le sexe, la première langue officielle et le bilinguisme n'influençaient pas systématiquement les promotions subséquentes.

Au cours de la période visée par l'étude, une personne sur dix nommée pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée occupait un poste intérimaire. Les classifications de postes ayant le plus grand nombre de fonctionnaires nommés à titre intérimaire le 31 mars 2004 étaient ceux des Services administratifs (3 542), de l'Administration des programmes (2 495) et des Comis aux écritures (1 322). Les ministères ayant le plus grand nombre de fonctionnaires nommés à titre intérimaire étaient Ressources humaines et Développement social Canada (2 533), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (1 397), Pêches et Océans Canada (1 129) et le Service correctionnel du Canada (1 078).

## Le rôle de la Commission de la fonction publique dans la dotation

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Elle est responsable de protéger l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique fédérale de même que l'impartialité des fonctionnaires sur le plan politique. De plus, la CFP recrute des Canadiennes et des Canadiens qualifiés provenant de partout au pays. La CFP élabore des lignes directrices pour s'assurer que les nominations sont faites conformément au principe du mérite et respectent les valeurs de dotation. La CFP effectue des vérifications, des études et des enquêtes pour confirmer l'efficacité du système de dotation et pour l'améliorer.

## Points saillants

La présente étude examine les questions concernant l'équité des nominations intermédiaires faites à la fonction publique. Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* définit une nomination intermédiaire comme « Le fait pour un fonctionnaire d'exercer temporairement les fonctions d'un autre poste, dans le cas où l'exercice de ces fonctions aurait constitué une promotion, si ce fonctionnaire avait été nommé à ce poste ».

Les nominations intermédiaires donnent aux gestionnaires la latitude nécessaire qui leur permet de répondre aux besoins à court terme en ressources humaines par suite des congés de maternité, de la maladie, de la formation linguistique, et de continuer les opérations en dotant un poste vacant, etc. Les nominations intermédiaires offrent aussi aux fonctionnaires une expérience professionnelle et aident à déterminer leurs compétences en vue de promotions éventuelles.

L'étude visait à examiner en profondeur si une nomination intermédiaire donne à la personne nommée un avantage pour obtenir une promotion subséquente. L'étude a permis d'examiner les nominations initiales de plus de quatre mois, la durée de ces nominations et leur rapport avec les promotions subséquentes.

Les principales conclusions de la présente étude qui visait la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004, étaient les suivantes :

- Dans l'ensemble de la fonction publique, le taux de promotions au cours des quatre premiers mois suivant la fin d'une nomination intermédiaire était estimé à 41,3 %. Le pourcentage au cours de la même période pour les fonctionnaires qui n'avaient pas assuré d'interim était d'environ 6 %.
- Dans 63 % des cas, les promotions survenues à la suite d'une nomination intermédiaire avaient eu lieu presque immédiatement (moins d'un mois) après la fin de la nomination intermédiaire, une période assez courte qui indique que la décision de promotion était déjà envisagée, sinon déjà prise, avant la fin de la période de la nomination intermédiaire.
- Les nominations intermédiaires qui ont donné lieu à une promotion ont eu une durée de 15 mois en moyenne, soit environ deux mois de plus que les nominations intermédiaires qui n'ont pas donné lieu à une promotion. Cette légère différence ne peut être associée à l'accumulation des connaissances et des techniques ni à la formation à l'apprentissage ou à la formation en cours d'emploi.

- La chance d'obtenir une promotion à la suite d'une nomination intermédiaire dépend principalement de la classification des postes. Il y a eu également des différences significatives au sein des classifications de postes. Par exemple, on a observé que chaque période de quatre mois additionnels d'une nomination intermédiaire dans un poste du premier niveau du groupe de la direction EX-1 augmentait la probabilité d'une promotion de 13,1 %. Cette découverte ne s'est pas avérée pour tous les niveaux au sein de la classification EX. La probabilité accrue d'une promotion associée à une

## Liste des figures

Figure 1 : Postes occupés à titre intérimaire au 31 mars 2004, selon le groupe .....	7
Figure 2 : Postes occupés à titre intérimaire au 31 mars 2004, selon le ministère .....	8
Figure 3 : Durée des nominations intérimaires, selon la classification des postes .....	15
Figure 4 : Taux de promotion subséquente, selon la classification des postes .....	17

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Postes occupés à titre intérimaire, selon la classification des postes (31 mars 2004) .....	25
Tableau 2 : Postes occupés à titre intérimaire, selon le ministère/l'organisme (31 mars 2004) .....	26
Tableau 3 : Particularités des nominations intérimaires, selon la classification des postes – du 1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004 .....	27
Tableau 4 : Particularités des nominations intérimaires, selon le ministère/l'organisme – du 1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004 .....	28
Tableau 5 : Situation de l'équité en matière d'emploi, âge et profil linguistique, selon la classification des postes (31 mars 2004) .....	29
Tableau 6 : Situation de l'équité en matière d'emploi, âge et profil linguistique selon le ministère/l'organisme (31 mars 2004) .....	30
Tableau 7 : Durée des nominations intérimaires, selon la classification des postes et selon le ministère/l'organisme du 1 <sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2004 .....	31
Tableau 8 : Sommaire – Effets sur la probabilité d'une promotion subséquente .....	32



# Table des matières

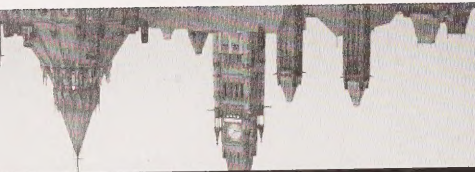
Points saillants .....	3
Le rôle de la Commission de la fonction publique dans la dotation .....	4
Contexte .....	5
Sources des données et méthodologie .....	5
Nominations intérimaires .....	6
Facteurs institutionnels : classification des postes et ministères/organismes .....	6
Facteurs spécifiques des nominations intérimaires .....	9
Équité en matière d'emploi, âge et langues officielles .....	12
Durée de la nomination intérimaire et promotion subéquente .....	14
Le temps écoulé et taux de promotion subéquente .....	16
Effet de la durée pour certaines classifications de postes .....	17
Groupe de la direction (EX) .....	18
Services administratifs (AS) .....	18
Economie, sociologie et statistique (ES) .....	18
Promotions subéquentes – autres effets .....	19
Groupe de la direction (EX) .....	19
Services administratifs (AS) .....	20
Economie, sociologie et statistique (ES) .....	21
Conclusion .....	22
Annexe 1 : Sigles et acronymes .....	23
Annexe 2 : Tableaux statistiques .....	25
Équipe de l'étude .....	33



# Nominations intermédiaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale

Étude statistique de la Commission  
de la fonction publique du Canada

Juillet 2007





Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Renseignements : (613) 992-9562  
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web  
à l'adresse suivante : [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

N° de catalogue : SC3-120/2007  
ISBN 978-0-662-69900-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2007



Juillet 2007

**Nominations intérieures  
et promotions subséquentes  
à la fonction publique fédérale**  
Étude statistique de la Commission  
de la fonction publique du Canada

